



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Comunicación Social

Diagnóstico de la Comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues

**Trabajo de Titulación Previo la Obtención del Título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social en
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.**

Autores:

Renata Cecilia Vintimilla Luzuriaga

CI: 0302533633

Correo electrónico: renata.vintimilla@gmail.com

Carlos Israel Salinas Vintimilla

CI: 0104175807

Correo electrónico: israel.salinas.vintimilla@outlook.com

Directora:

Lcda. Fabiola Maytee Zavala Sánchez

CI: 0702791773

Cuenca, Ecuador

13-agosto-2020

Resumen:

La presente investigación tuvo como finalidad determinar cómo está el nivel de comunicación interna dentro del GAD Municipal de Azogues, planteado como objetivo específico “Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en el GAD Municipal de Azogues, para determinar beneficios a nivel institucional a través de un eficiente manejo de la misma” determinando:

- Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución en materia de la comunicación interna.

- Sistematizar la información sobre la comunicación interna en el GAD Municipal de Azogues.

Se utilizó una metodología cualitativa la cual se plantea responder la pregunta ¿por qué sucede? Y es por esto que los resultados no se pueden generalizar, debido a que solamente son válidos dentro del contexto investigado. En la misma se analizaron las opiniones y puntos de varios funcionarios institucionales, para la toma de muestra se interactuó con varios actores claves, líderes de opinión, jefes departamentales, trabajadores y empleados.

El análisis de comunicación interna, se enfocó en diagnosticar la situación actual del GAD de la ciudad de Azogues, que dé conocer su entramado. En este sentido se analizará como uno de los puntos fundamentales los espacios comunicacionales, reuniones sociales, toma de decisiones, elaboración de proyectos e intercambios respecto a la información interna.

Para la obtención de resultados se emplearon las técnicas ya descritas, encaminadas a conocer la opinión de los diferentes trabajadores acerca de los aspectos relativos a la comunicación organizacional.

Para poder desarrollar una investigación se necesita emplear varias técnicas que permitan observar, recolectar y analizar discursos y percepciones; en este caso de índole cualitativo; las técnicas que se utilizaron fueron: observación no participativa, entrevista a profundidad, grupos focales y taller de análisis FODA

Palabras claves: Comunicación interna. GAD Municipal de Azogues. FODA. Metodología Cualitativa. Opiniones. Observación no Participante. Entrevista a profundidad. Grupo Focal.

Abstract:

The purpose of the presentation of the investigation was to determine how is the level of internal communication of the Municipal GAD of Azogues, stated as a specific objective "Diagnosis of the current state of internal communication in the Municipal GAD of Azogues, to determine the benefits at the institutional level a through an efficient handling of it "determining:

- Identify the institution's strengths, weaknesses, threats and opportunities in terms of internal communication.

- Systematize the information on internal communication in the GAD Municipal de Azogues.

A qualitative methodology was used which aims to answer the question: why does it happen? And this is why the results cannot be generalized, because they are only valid within the investigated context. In the same, the opinions and points of various institutional officials were analyzed. For the sampling, various key actors, opinion leaders, department heads, workers and employees were interacted.

The internal communication analysis focused on diagnosing the current situation of the GAD in the city of Azogues, which reveals its network. In this sense, communication spaces, social meetings, decision-making, project development and exchanges regarding internal information will be analyzed as one of the fundamental points. In order to obtain results, the techniques described above were used, aimed at finding out the opinion of the different workers regarding aspects related to organizational communication.

In order to carry out an investigation, several techniques need to be used to observe, collect and analyze discourses and perceptions; in this case of a qualitative nature; the techniques used were: non-participatory observation, in-depth interview, focus groups and SWOT analysis workshop

Keywords: Internal communication. GAD Municipal de Azogues. SWOT. Qualitative Methodology. Opinions. Non-Participating Observation. Deep interview. Focus group.



ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	9
AGRADECIMIENTOS.....	12
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	6
INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETO DE ESTUDIO.....	17
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	17
CAPITULO I	18
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE AZOGUES	18
2.1 Azogues	18
2.2 “Patrimonio Cultural del Ecuador”	19
2.3 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.	21
2.3.1 Misión.....	23
2.3.2 Visión	23
2.3.3 Valores.....	24
2.3.4 Estructura orgánica	24
CAPITULO II	26
MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL.....	26
3.1 Introducción a la comunicación	26
3.2 Tipos de comunicación.....	27
3.3 La Comunicación Organizacional.....	29
3.3.1 Definición	29
3.4 Principales enfoques de la comunicación organizacional	29
3.5 Funciones de la comunicación organizacional	33
3.5.1 Comunicación Interna	33
3.5.2 Definición de comunicación interna	35



3.6 Elementos del proceso de comunicación interna	35
3.7 Implicaciones de la gestión de comunicación Interna	37
3.8 Diagnóstico de la comunicación interna	39
3.8.1 Definición de diagnostico	39
3.8.2 Etapas del diagnóstico de comunicación organizacional	40
3.8.3 Importancia del diagnóstico de comunicación interna dentro de una institución	42
CAPÍTULO III	43
METODOLOGÍA.....	43
4.1 Diagnostico de la comunicación interna en el GAD de Azogues.....	44
4.2 Observación no Participante	46
4.3 Aplicación de entrevistas a profundidad.....	49
4.4 Tabla de preguntas y respuestas de la entrevista.....	51
4.5 Grupo Focal	53
4.6 Taller Análisis FODA	54
4.7 Análisis de los datos obtenidos	57
CONCLUSIÓN	67
RECOMENDACIÓN.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	72



ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Complejo arquitectónico Cojitambo.....	20
Fotografía 2. Santuario Virgen de la Nube.....	21

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha de observación realizada al departamento de.....	46
---	----

ÍNDICE DE INFOGRAFÍA

Infografía 1. Organigrama de la estructura institucional de GAD Azogues.	22
---	----



Cláusula de Propiedad Intelectual

Renata Cecilia Vintimilla Luzuriaga, autor/a del trabajo de titulación "Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 13 de Agosto 2020

Renata

Renata Cecilia Vintimilla Luzuriaga

C.I: 0302533633



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Renata Cecilia Vintimilla Luzuriaga en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "**Diagnóstico de la Comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.**", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 13 de Agosto 2020

Renata Cecilia Vintimilla Luzuriaga

C.I: 0302533633



Cláusula de Propiedad Intelectual

Carlos Israel Salinas Vintimilla, autor/a del trabajo de titulación "Diagnóstico de la Comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 13 de Agosto 2020



Carlos Israel Salinas Vintimilla

C.I: 0104175807

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Carlos Israel Salinas Vintimilla en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 13 de agosto 2020



Carlos Israel Salinas Vintimilla

C.I: 0104175807



DEDICATORIA

Dedicatoria Renata

Gracias a Dios por haberme dado la mejor familia, es un gran orgullo y privilegio, a ellos dedico este trabajo, en especial a mi mami Cecilia y a mi abuelita Zara, por haberme forjado como la persona que soy hoy en día siendo mi ejemplo a seguir gracias por haberme apoyado en cada decisión y proyecto, para ustedes todos mis logros y metas, me motivaron constantemente a dar siempre lo mejor de mí, alcanzar mis anhelos, sin ustedes no habría logrado esta gran meta.

Dedicatoria Israel

Para Avril, Carlos y Diana, mis grandes amores.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento Renata

Soy creyente en Dios, agradezco por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias, sobre todo salud y felicidad.

Gracias a mi familia por ser los principales motores de mis sueños, por cada día confiar y creer en mí para culminar esta etapa de aprendizaje, para ser una gran profesional.

Con cariño agradecemos a nuestra tutora de tesis Lcda. Fabiola Zavala, por la confianza, apoyo, dedicación de tiempo, quien con su experiencia, motivación nos orientó, pues con su guía y sus conocimientos transmitidos pudimos culminar este proyecto con gran satisfacción.

Agradecemos a todos los docentes, que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, nos alentaron a desarrollarnos como personas y profesionales, quienes nos vieron crecer y gracias a sus conocimientos hoy podemos sentirnos realizados, hacemos una mención especial al Mgt. Wilson Garate, Mgt. Diego Samaniego y Mgt. Pedro Zea.

Sin embargo...En cada vuelo, en cada vida, en cada sueño,

Perdurara siempre la huella

Del camino enseñado.

Agradecimiento Israel

Porque la vida es un misterio que solo caminando puedes descubrir qué mismo es.

Este trabajo de titulación no lo podría haber realizado sin el apoyo de mi padre, mi madre, mis hermanas, para quienes doy las gracias infinitamente.

Agradecer a todas y todos los profesores que han guiado mi vida académica y me han formado como un ser humano integro, con valores, con un sentido de aporte al entorno desde la profesionalización.

Agradecido de todo corazón con mi compañera de tesis, Rena eres una mujer maravillosa y estoy seguro que serás una gran profesional.

Gracias a mí mismo, por no rendirme cuando todo se puso cuesta arriba, por seguir adelante y culminar la carrera universitaria.

Gracias vida, gracias universo.

INTRODUCCIÓN

Entendiendo a la institución pública como una estructura de orden social, formalmente establecida o no, que trascienden las voluntades individuales y que trabaja para la consecución de un objetivo en común, valiéndose de normas pre establecidas, consensuadas y reconocidas por sus miembros.

La palabra institución es un concepto muy amplio, que tiene diversos significados y por lo tanto es fundamental centrar este término, para acortar esto hemos tomado el vocablo de la Real Academia Española (RAE), “cada una de las organizaciones fundamentales de un estado, nación o sociedad.” Así el mismo diccionario tiene una diferente significación “organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente”.

La comunicación interna en el S.XXI es hablar de personas, consiste en pensar en un equipo humano que sustenta la organización y que debería ser considerado primer cómplice para lograr los objetivos de las diferentes instituciones.

Uno de los principales activos de este modelo de gestión de comunicación, fomenta unos valores de comunicación clara y abierta lo que Borrini en 1997 denominó “Empresas Transparentes”, significa que hay que ser sinceros, honestos, abiertos e incluso valerosos, es decir todo aquello que se vincula con la verdad, siendo éticos.

La comunicación interna es reconocida por las instituciones, que la aplican como factor clave y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio, adquiriendo mayor relevancia especialmente en periodo de crisis e inestabilidad económica.

La comunicación interna refleja las relaciones y puntos de encuentro diferentes entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización, y en cada uno de ellos las relaciones entre las personas que lo integran; más, ha sido la gran olvidada, incluso en empresas cuyos modelos organizativos y valores proponen mayor calidad total, la cultura de la mejora o fidelización del cliente.

La comunicación interna es de gran importancia ya que es el eje fundamental y vital de las instituciones sean públicas o privadas, con la finalidad de mantener relaciones positivas entre las individuos, fomentando el trabajo, primordialmente el que se desarrolla en equipo, respetando los valores establecidos en la institución, cumpliendo con las metas medulares y en pro de la comunidad.

Los objetivos de una comunicación interna radican en reconocer la importancia que tiene al identificarse con el proyecto empresarial, incrementando el compromiso y la confianza de los trabajadores, elevando su motivación al transmitir valores, como principales propósitos, funciones indefectibles para la rentabilización de los intangibles.

Es importante para el comunicador conocer, que una adecuada y eficiente gestión de la comunicación interna, es la llave que permite a una entidad en general, desarrollar una cultura corporativa fuerte y participativa, que facilita y ayuda a los empleados a conocer, entender y sentirse próximos e involucrados con la empresa, resultando directamente proporcional en la eficiencia de los procesos de trabajo y en la gestión de los directivos. Este elemento es imprescindible para conseguir una Auto-Imagen positiva y la reputación interna, que hará posible que los públicos internos se conviertan en los primeros prescriptores de la organización.

Es necesaria para generar el sentido de pertenencia en los trabajadores, haciendo que las mentes más privilegiadas; es decir los empleados con mayor talento, se identifiquen en el proyecto, se sientan parte del mismo y continúen en la organización, por lo que esta técnica debe ser parte de la política de la institución, para motivar al personal y generar un sentimiento de lealtad.

Como ya se ha mencionado, nuestro principal objetivo diagnosticar el estado actual de la comunicación interna del GAD Municipal de Azogues, para identificar beneficios a nivel institucional a través de un buen manejo de los recursos comunicativos e informativos.

Se ha visto oportuno abordar el tema investigativo, debido a la importancia de la comunicación interna dentro de una institución, considerando que dicho elemento permite crear y fortalecer la cultura corporativa de las empresas, instituciones y organizaciones en

general, ya que el verdadero motor de éstas es la inteligencia de los empleados, su compromiso, su lealtad; por lo tanto, la comunicación interna tiene que centrarse en una cultura de carácter abierto y participativo, que asegure el desarrollo con otros factores como: la formación de los sistemas de participación, la comunicación externa, y el reconocimiento.

Partiremos de la problemática que ha afectado el desarrollo de actividades de quienes conforman del GAD Municipal de Azogues, ocasionado por un insipiente manejo de herramientas y acciones comunicativas, sumado al hecho de que la institución no cuenta con el personal necesario para esta área, provocando en la práctica un relego de la Comunicación Social a una Sección del organigrama estructural, como parte de la Dirección de Cultura del Gobierno Autónomo Descentralizado de Azogues, a diferencia de otros municipios, en donde se observa que ésta ocupa un rango de Dirección, con todos los matices que ello conlleva, así en presupuesto, jerarquía y talento humano.

Nuestra investigación responde a una metodología cualitativa, que a más de una revisión de datos y números, se orientó al análisis de percepciones y opiniones de los sujetos investigados dentro del contexto o problemática escogida; develándose como principal resultado la inexistencia de un plan estructurado de comunicación interna organizacional; no obstante, es imprescindible apuntar el hecho de que algunos enfoques, elementos e implicaciones de la comunicación interna, como la motivación y el sentimiento de pertenencia, se han forjado al interior de cada departamento; más, no han trascendido a otros por muy cercanos que sean en el contexto funcional, desequilibrando la incidencia de estos factores a nivel institucional.

1.1 JUSTIFICACIÓN

En el GAD Municipal de Azogues es necesario levantar un diagnóstico sobre la comunicación interna, ya que como señala el autor Robert Breth *“la acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, como función natural que mantiene con vida a las personas... Déjese de respirar y se dejará de vivir...”* (Breth, 1972) ante esta afirmación, la respiración interna siempre tiene que ser analógicamente saludable para que se complemente con la idea de que sin la comunicación, la institución dejará de existir, esta situación se podría presentar de manera natural en entidades privadas, pero en el caso de las públicas como un GAD, si bien no desaparecería pero si se vería afectada la reputación e imagen del gobierno local, generando malestar directamente en los trabajadores e indirectamente a la ciudadanía.

La comunicación interna cobra una gran importancia, en la forma en la que ésta ayuda a los empleados y obreros a realizar de manera efectiva sus diferentes funciones y propósitos; en palabras de Breth, a respirar. Esta idea ha sido argumentada desde 1874 por el experto en RRPP (Breth , s.f).

El estudio que se presentará, además de proporcionar una imagen institucional positiva entre los miembros internos, a largo plazo también se mostrará esa imagen a los habitantes de la ciudad de Azogues, por lo que el beneficio indirectamente también será para ellos. Guardia (2014) afirma que: Cuando el público interno está bien, puede brindar con mayor calidad todos los servicios hacia los públicos externos (Guardia, 2014)

Para el GAD, este trabajo de titulación será de gran aporte, ya que, en base al diagnóstico, se pretende dar algunas sugerencias para solucionar la comunicación interna, específicamente en donde más falencias se encuentre, o simplemente introducir ideas innovadoras para aplicar las estrategias que se tengan dentro del área de comunicación, ayudando con nuevas perspectivas. Por consiguiente, se recalca que se trata de la primera labor investigativa dentro de este GAD emplazada en la comunicación.

Teniendo el respaldo de cátedras recibidas en los ciclos académicos como: Teorías de la Comunicación Colectiva 1 y 2; Comunicación Organizacional e Institucional; Planeación Estratégica 1 y 2; Imagen e Identidad Corporativa; Relaciones Humanas;

Resolución en Conflictos, conocimientos adquiridos que nos ayudarán en el desarrollo, investigación, estructura del presente proyecto.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETO DE ESTUDIO

La presente propuesta de investigación buscará sustentar de alguna manera las suposiciones que se tienen acerca del manejo impropio o inexistente en la comunicación interna del GAD de Azogues, por la falta de personal o de una planificación inadecuada por parte del Departamento de Comunicación; son algunas de las hipótesis que se manejan para plantear la presente propuesta.

“Si no hay una comunicación interna bien planificada en todos los niveles, entonces las redes informales, los rumores y los mensajes no coordinados asumen la tarea. Lo peor es que se puede crear un escenario de pesadilla en situaciones de crisis o reorganización.”
(Lara, 2017)

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en el GAD Municipal de Azogues, para determinar beneficios a nivel institucional a través de un eficiente manejo de la misma.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución en materia de la comunicación interna.
- Sistematizar la información sobre la comunicación interna en el GAD Municipal de Azogues.

CAPITULO I

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE AZOGUES

La comunicación es la base para las relaciones con otras personas, ésta nos permite expresar lo que pensamos o sentimos; a su vez, nos permite entender lo que otra persona nos está expresando; de entre todas las variables, tipos y formas de comunicación, esta investigación estará enfocada en la comunicación institucional, más específicamente en la comunicación interna u organización. En este primer capítulo describiremos varios aspectos de la institución con la que trabajaremos, para lo que se precisó realizar una descripción de su ubicación geográfica, su historia, misión, visión, objetivos, entre otros aspectos importantes.

El capítulo I, aborda la situación actual del GAD Municipal de Azogues, una breve descripción de la ciudad, sus principales atractivos naturales como lugares turísticos y culturales, festividades tanto cívicas como religiosas. También se pone en conocimiento los antecedentes, estructura orgánica, misión, visión, organigrama, servicios, entre otros aspectos del GAD Municipal de Azogues. Vale mencionar que no existen estudios de este tipo en la referida dependencia.

2.1 Azogues

Azogues conocida también como “San Francisco de Peleusí de Azogues”, es una ciudad ecuatoriana, cabecera cantonal del Cantón Azogues y capital de la provincia del Cañar, así como la urbe más grande y poblada de la misma. Se localiza al centro-sur de la región interandina del Ecuador, en la hoya del río Paute, atravesada por el río Burgay, con un clima andino de 17° en promedio. La ciudad de Azogues se ubica al sur de la Provincia de Cañar, en plena región interandina del Ecuador a 2518 msnm. Forma parte del límite con la ciudad de Cuenca, junto con los cantones Biblián y Déleg. Las dos ciudades están conectadas por la autopista Cuenca-Azogues.

Es llamada “la obrera del sur” por su ubicación geográfica, El cantón Azogues se encuentra ubicado al sur de la zona austral, en el callejón interandino en la vertiente del Atlántico, dentro la cuenca del mencionado río Paute.

Los cantones que colindan son: por el Norte Alausí, por el Sur Cuenca y Paute, por el Este Sevilla de Oro y Paute, y por el Oeste Cañar, Biblián y Déleg. Según datos del plan de ordenamiento territorial tiene un aproximado de 74.064 habitantes, lo que la convierte en la cuadragésima ciudad más poblada del país, teniendo una superficie de 613,1 kilómetros, divididos en la zona urbana y las ocho parroquias que conforman el cantón Azogues; Rivera (Zhoray), Pindilig, San Andrés de Taday, Guapán, Luis Cordero, San Miguel de Porotos, Javier Loyola, Cojitambo. Su actividad económica, social y comercial está fuertemente ligada a Cuenca. La zona urbana alberga a 661.685 habitantes, y ocupa la tercera posición entre las conurbaciones del Ecuador (www.azogues.gob.ec, 2020).

2.2 “Patrimonio Cultural del Ecuador”

El Ministerio de Educación y Cultura mediante acuerdo Nro. 2829 del 31 de octubre de 2000, en su artículo primero, declara Patrimonio Cultural y Urbano del Ecuador, a la ciudad de Azogues y a la estructura de su conjunto urbano, delimitado por el Área Histórica y su Área de Protección. Se delega a la I. Municipalidad de Azogues la investigación, conservación, preservación, restauración, exhibición, promoción e inventario del patrimonio cultural tangible e intangible y otras atribuciones.

Esta ciudad de gran importancia para el país y la región austral, tiene la conmemoración de varias fechas importantes, siendo éstas las de su Fundación 4 de octubre, Independencia 4 de noviembre, 16 de abril cantonización, así como también sus fiestas culturales y religiosas como la de la Virgen de la Nube o el Día del Artesano.

Entre sus principales atractivos turísticos se encuentran: el complejo arqueológico Cojitambo, el cerro Abuga, la Catedral, el santuario de la Virgen de la Nube, la Estatua de la Virgen en el mirador, entre otros.

Complejo arqueológico Cojitambo: ubicado en el cerro que lleva el mismo nombre a nueve kilómetros de la ciudad, es un complejo de construcciones que datan de los años 500 A.C. y 1532 D.C., su significado es descanso de oro, según datos históricos se construyó como un fuerte militar; fue el lugar de asentamiento de los Cañarís y luego ocupado por Incas; en este lugar se celebra la fiesta del maíz y el Inti Raymi.

Fotografía 1. Complejo arquitectónico Cojitambo



Fuente: Diario el Tiempo

El cerro Abuga y la virgen de la Nube: este cerro se encuentra ubicado a dos kilómetros del centro de la ciudad, pertenece a la parroquia Bayas, tiene una altura de 3.077 msnm y en su cima se encuentra la escultura de la virgen de la Nube, estatua de 25 metros de alto, puesta con cara a la ciudad, dando una sensación de ser protegida por la misma.

Catedral de Azogues: ubicada en el parque central de la ciudad, construida a finales del siglo XIX con piedras de cantera de Bayas, decorada con mármol, pan de oro, plata, lienzo y madera. Las imágenes representativas de su interior son: San Francisco de Asís, Corazón de Jesús, San José, entre otras.

Santuario Virgen de la Nube: edificado por la iniciativa de los padres de la Comunidad Franciscana en 1919, en la obra trabajaron cerca de 200 personas en mingas, se ubica en la parte oriental y más alta de la ciudad, es una construcción de piedra, con adornos

en madera fina y recubiertos en pan de oro; es un referente arquitectónico y religioso puesto que aquí se celebra la conmemoración de la Virgen de la Nube cada primero de enero.

Fotografía 2. Santuario Virgen de la Nube



Fuente: Diario el Telégrafo

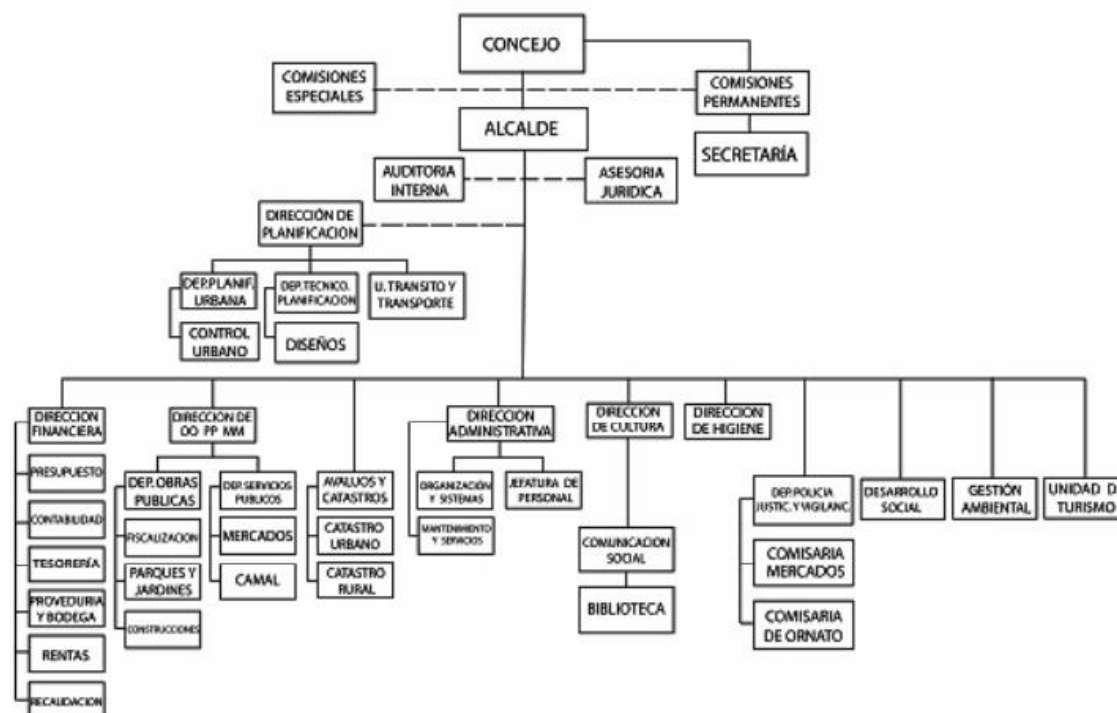
2.3 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, se encuentra ubicado en la calle Fray Vicente Solano, frente al parque central de la ciudad, diagonal a la Catedral, su actual alcalde es el Dr. Romel Sarmiento Castro, quien ostenta este cargo por el período 2019-2023.

Su conformación data del año 1945 cuando por decreto presidencial se emitió la Ley de Votaciones, en la cual se llamaban a elecciones para ostentar dicho cargo público, y hasta antes de aquello, su designación le correspondía a una comisión o junta municipal; el primer Alcalde electo fue el Sr. Rafael María García, en sus primeros años de institucionalización el Municipio contaba con tres departamentos: secretaría, bodega y tesorería (revista municipal Azogues 1953), con el paso de los años y con el mandato de nuevas autoridades, sumando a esto, el crecimiento de la ciudad, se vio la necesidad de seguir creando departamentos que ayuden a gestionar y viabilizar proyectos y obras para el beneficio de la urbe.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues tiene una estructura con un orden vertical formado por:

Infografía 1. Organigrama de la estructura institucional de GAD Mun Azogues.



Fuente: Departamento de Comunicación GAD Azogues)

Al igual que las demás localidades ecuatorianas, se rige por una municipalidad según lo establecido en la [Constitución del Ecuador](#). El Gobierno Autónomo Descentralizado de Azogues es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma independiente al gobierno central, está regida por el Código Orgánico Organización Territorial Autónomo Descentralizado (COOTAD).

La organización del GAD Municipal opera con la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el [Alcalde](#), y otro de carácter legislativo formado por los miembros del Concejo Cantonal, siendo el [Alcalde](#) la máxima autoridad administrativa y política del cantón Azogues.

Previo a esta investigación, es pertinente anotar que no se han realizado otras investigaciones acerca de la Comunicación Interna del GAD de Azogues. Se conoce que

hasta la fecha, los trabajos de esta naturaleza versan sobre otros temas, como por ejemplo: *“El turismo comunitario como alternativa económica para la comunidad Jatumpamba en el cantón Azogues.”*, teniendo como autora a Alicia Magaly Verdugo Rubio. *“Propuesta de creación de una ruta turística para potenciar Las Minas de El Salado de la parroquia Luis Cordero, del Cantón Azogues”*, a cargo de Julia Fernanda Guamán Carangui y Gabriela Guadalupe Orellana Rivera.

A diferencia de los anteriores, el presente sería el primero que se centra únicamente en el ámbito de la comunicación interna, con las personas que laboran actualmente en el GAD Municipal de Azogues.

En base al documento del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues del año 2016 podemos encontrar cuál es su misión, visión, valores institucionales y los objetivos de la misma.

2.3.1 Misión

“Fomentar el desarrollo integral y sostenido del Cantón Azogues. Promoviendo el uso adecuado del territorio en todos los aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales, en un marco legal permanente actualizado y operativo, que permita mejorar de forma continua las condiciones de todos los habitantes urbanos y rurales, en términos de servicios básicos, vialidad, infraestructura de salud, educación cultural y deportiva, donde la calidad de vida, el orden, el respeto y el embellecimiento de la ciudad, sean el reflejo de una administración participativa que impulsa propósitos de desarrollo”.

2.3.2 Visión

“Ser un municipio en desarrollo permanente sostenible, ofreciendo servicios básicos calificados de calidad, impulsando el desarrollo local a niveles competitivos, con relaciones y trabajos socioculturales fortalecidos, conciencia ambiental y turística orientada a condiciones de vida optima, donde la imagen de la ciudad, su ornato, presentación y cultura promuevan la identificación y aprovechamiento de unidad cantonal que toma decisiones concertadas y equitativas para su mejora permanente”.

2.3.3 Valores

- Lealtad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Oportunidad
- Confiabilidad
- Respeto
- Eficiencia
- Comunicación fluida

2.3.4 Estructura orgánica

Procesos gobernantes:

- Dirección estratégica Concejo
- Gestión estratégica Alcaldía

Procesos de Habilitantes de Asesoría:

- Auditoría
- Procuraduría síndica
- Planificación
- Comunicación Social

Procesos Agregadores de Valor

- Movilidad
- Obras públicas
- Gestión Ambiental
- Desarrollo Comunitario
- Educación y Cultura
- Control Urbano
- Avalúos y Catastros
- Gestión del Patrimonio Cultural

Procesos Habilitantes de Apoyo

- Financiero
- Secretaría General
- Dirección Administrativa
- Talento Humano
- Vigilancia y Seguridad
- Unidad de Gestión de Riesgos
- Seguridad Ciudadana
- Fiscalización
- Acción Social Municipal

Procesos Desconcentrados

- Registraduría de la Propiedad
- Complejo Comercial
- Consejo de la Niñez y la Adolescencia
- Junta Cantonal

Cada uno de estos Departamentos institucionales están bajo una dirección que cuenta con el apoyo de técnicos y personal operativo, que coordinan y trabajan en conjunto por el cabildo municipal.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL

Este capítulo se ha fundamentado en base a una revisión bibliográfica, con la finalidad de determinar de manera general las características de la comunicación organizacional, en este sentido, se define el concepto de comunicación para la aplicación a las particularidades del ambiente institucional.

3.1 Introducción a la comunicación

Para definir que es comunicación, partiremos mencionando que la palabra proviene de la voz latina “comunicare” quiere decir: poner o puesta en común. (Flores de Gortari, 1998:24)

La comunicación está dentro de nuestras vidas, en el transcurso de los días, cotidianamente nos comunicamos a través de un sinnúmero de formas. Todo se comunica: la manera de vestir, de hablar, círculo de amigos, postura, tono de voz, gestos, hasta cuando no hablamos comunicamos, las costumbres de los seres humanos tienen manera implícita de comunicar y se podrían decir más ejemplos, es imposible dejar de comunicar.

Hay varias definiciones de comunicación empezando con la de Aristóteles (384-322^a.C) destacado filósofo griego nacido en Stagira, para quien la comunicación significaba un proceso en el cual, el emisor comunica un discurso a una audiencia en una determinada situación, generando un efecto específico.

A criterio de (Pasquali, 2010), la comunicación se presenta cuando hay una interacción recíproca (de forma direccional) entre una o más personas, trata de que todo receptor puede ser emisor y todo emisor puede ocupar el lugar del receptor.

Entonces diremos que la comunicación supone la interacción o relación entre una o más personas, que toman el rol de emisor y receptor, reciproca o al mismo tiempo, creando una estructura social a partir de estas relaciones.

Debemos tener en cuenta que el éxito de toda institución sea pública o privada, depende del conocimiento, identificación de sus miembros, el objetivo a alcanzar y la creación de un clima de trabajo favorable, esto solo se logra a través de una comunicación efectiva.

Desde un ámbito social y organizacional, la comunicación tiene varios significados, aunque en sentido general todas tratan alrededor del mismo aspecto, según Goldhaber (2000) es el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”, mientras que para Andrade de San Miguel es “como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”, acción que genera interrelación con un objetivo en común, que es la información que se desea transmitir de manera intencionada.

Diciéndolo de otra manera, podríamos asumir que se trata de un conjunto de técnicas y actividades interdependientes, que facilitan el proceso de comunicación entre los actores de la organización, y de aquella con su entorno, acción concatenada que permite una mejor vida para el elemento humano al interior de cualquier institución.

Hay que saber distinguir comunicación e información, la comunicación es un fundamento de toda vida social, es percepción, crea expectativas y plantea exigencias, mientras que la información aumenta el conocimiento, comunica novedades, la diferencia es que la comunicación implica tanto el mensaje; es decir el mecanismo completo de ida y regreso, requiriendo una participación entre el emisor y el receptor, y viceversa, acción conocida como feedback; en tanto que la información como tal, no necesita de un retorno del interlocutor, mas es un componente importante del proceso de comunicación, al ser el contenido mismo del mensaje. (Gómez, s.f)

3.2 Tipos de comunicación

La comunicación puede ser clasificada en varios grupos, dependiendo de la calidad, cantidad, clase y condición de los emisores, de la información que se envía y del canal por el que circula también. Tenemos la comunicación oral, la escrita, la no verbal, individual, colectiva, intrapersonal, interpersonal directa o indirecta.

La oral no hace uso de la palabra escrita, se realiza a través de signos orales o palabras habladas; la risa, el llanto, también forman parte de la comunicación oral. Se establece entre dos o más personas, haciendo un uso de un idioma o código compartido a través de un medio de transmisión físico, intercambiamos ideas, pensamientos, información, sentimientos, emociones, creencias, opiniones, entre otros.

Por otro lado, la comunicación escrita se realiza a través de códigos escritos, hace uso de palabras que pueden ser leídas, ésta logra diferenciarse de la comunicación oral gracias a que no está sujeta a un tiempo y espacio predeterminado, dicho así lo que está escrito puede perdurar hasta la eternidad, debido a que no se desvanece, ni olvida como las palabras, además de tener un mayor alcance al ser receptado por cuanta persona lo lea.

La comunicación no verbal se refiere a la acción de comunicar sin hablar, y se asocia a la inteligencia emocional, utiliza símbolos como medios para transmitir información, de tal manera que está presente mediante gestos, sonidos o señas que permiten llevar a cabo este proceso.

En lo que respecta a la comunicación intrapersonal, es el dialogo interno que se produce constantemente en la mente de cada individuo, es un proceso analítico privado en el cual, la persona es el emisor y receptor del mensaje, por lo que podría decir que este tipo de comunicación es la más frecuente en la naturaleza humana.

La comunicación interpersonal es el intercambio de información que normalmente ocurre entre personas que comparten un espacio físico, es decir que conviven e ineludiblemente sienten la necesidad de emitir y recibir mensajes buscando organizar la avenencia. En esta modalidad influyen también otro tipo de códigos como el contextual, siendo oportuno resaltar, que muchas veces la comunicación no verbal que tiene lugar en este espacio, surge sin tomar en cuenta la consciencia, de manera casi automática. (Raffino, 2020).

También se divide en directa e indirecta, siendo la primera la que se verifica cuando los interlocutores se encuentran en el mismo lugar físico, en tanto que la indirecta al no contar con esta condición requiere de un medio o herramienta que facilite la comunicación.

3.3 La Comunicación Organizacional

3.3.1 Definición

La comunicación cuando se emplea dentro de las organizaciones o instituciones se denomina como organizacional, se aplica a todas sin importar su tamaño, o su tipo, conceptuándose como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas, abarcando la totalidad de mensajes que se intercambian entre los individuos de una organización, y entre ésta y su medio, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa. (Collado C. F., 1999)

Según (Kreps, 2013), afirma que la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella”; para el autor Carlos Ramón Padilla, comunicación organizacional se trata de “la esencia, el corazón mismo, el alma, y la fuerza dominante dentro de una organización”.

Fernández toma como Comunicación Interna, a los programas que van dirigidos al personal de la institución (directivos, gerencia media, empleados), definiéndola como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus integrantes, con cualquier medio de comunicación que los mantenga informados, motivados en su trabajo, para el logro de los objetivos institucionales. (Collado C. F., 1999)

Comunicación externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, etc.), a la cual el citado tratadista, define como el conjunto de mensajes emitidos, por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, para mantener o mejorar su relación. (Collado C. F., 1999)

3.4 Principales enfoques de la comunicación organizacional

Dentro de la comunicación organizacional existen varios enfoques, los cuales son muy importantes para entender el proceso comunicativo dentro de una institución, estando

presentes en la comprensión y perfeccionamiento de los procesos existentes, los cuales dependen de las perspectivas conceptuales que se tenga acerca de este tema.

Los principales enfoques de la comunicación organizacional según el artículo de Blanca Ramaní Bazán, y el libro “Comunicación Organizacional” de la autora Vanessa Guzmán Paz (2012), son 6:

Enfoque mecánico: Este enfoque ve a la comunicación como un proceso lineal y transitivo. Prioriza la información y las redes formales de comunicación, centrándose en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes, a través del canal que liga al emisor con el receptor, se retroalimenta de los datos estadísticos. (Bazan, 2015)

Enfoque psicológico: Se centra en la influencia de las características de los individuos en el proceso de comunicación, el receptor adquiere un rol activo en el que selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad, pudiendo también estar presente la persuasión, pero siempre sujetos a la particular manera en la que el individuo, desde su estructura psíquica, puede interpretarlos en un momento particular. (Bazan, 2015)

Enfoque sistemático: Utiliza la teoría de sistemas. Postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de las organizaciones concebidas como sistema. Dentro de este enfoque las organizaciones contienen subsistemas en interrelación, donde son tan importantes las partes que los componen, como la relación que estas partes establecen entre sí. (Bazan, 2015)

Enfoque estratégico: Este enfoque ve la comunicación como un instrumento de poder y un recurso de control sobre el medio. Niega la existencia de consensos y significados compartidos. Se centra en la correspondencia entre las acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan. (Bazan, 2015)

Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial.

Este enfoque establece tres dimensiones en la geometría de la comunicación.

El entorno empresarial es la primera dimensión de la comunicación, que es todo lo que envuelve a la empresa, es el espacio donde se configura la imagen corporativa. El entorno de la organización es el conjunto de elementos que originan amenazas y oportunidades, limitaciones y posibilidades de su actividad productiva.

La segunda dimensión es el contorno empresarial; esto es, la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno; visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial.

La tercera dimensión, el dintorno, es donde se anclan los principios, los valores, y las normas, se denomina cultura corporativa, ésta se proyecta dentro y fuera de la empresa cuando los miembros se interrelacionan. En el dintorno se configuran los componentes tangibles e intangibles. (Bazan, 2015)

Mientras que Vanessa señala que:

Enfoque mecánico: El modelo mecánico sintetiza la confluencia de la teoría matemático informal, la teoría clásica de las organizaciones y la psicología conductista. Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo, el interés en la retroalimentación es con el fin de abundar en datos estadísticos, y tiene la función de ofrecer información precisa para lograr la eficiencia de la organización, pero en predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece enlaces con el clima organizacional, ni con otros elementos de las relaciones humanas, en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista, pues no explica lo complejo de las relaciones entre los diferentes elementos que la conforman. (Paz, 2012)

Enfoque psicológico: Este modelo se describe como el resumen de los influjos de la teoría humanista de las organizaciones, la perspectiva antropológica de Radcliffe, la teoría funcionalista de Lazarsfeld, y la psicología cognitiva de autores como Hovland y Berlo. En esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la

existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren su atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor, el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Esto es asumido como filtros conceptuales, en tanto se conciben como el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión, pero siempre atados a la particular manera en que la persona, desde su estructura psíquica, puede interpretarlos en un momento determinado.

En algunos casos, estos modelos tratan de establecer una relación entre los procesos de comunicación, el aprendizaje y el conocimiento. Para ello se centralizan en procesos como la atención, el significado, el compromiso para la acción, entre otros. Se advierte un intento por humanizar el modelo mecanicista, aunque estén ausentes los factores atinentes al contexto en el que el proceso de comunicación se lleva adelante. (Paz, 2012)

Enfoque sistemático: Se distingue de los demás enfoques, por caracterizarse en el hecho de condensar postulados de la teoría general de los sistemas, a partir de la teoría matemática de la información, y de la psicología social de las organizaciones. Este modelo encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema. Esta organización contiene subsistemas en interrelación, donde son tan transcendentales las partes que lo conforman, como la relación que éstas establecen entre sí. El sistema, así forjado, mantiene vínculos con el entorno y va adaptándose a través de un doble proceso de entropía/homeostasis, que permite ir redefiniendo la situación de equilibrio deseado.

En el campo de la comunicación organizacional, Annie Bartoli ha desarrollado técnicas de abordaje a las organizaciones, como por ejemplos el análisis de diferentes estructuras organizacionales y relaciones comunicativas consecuentes, graficadas en distintos esquemas denominados organigramas. (Paz, 2012)

Enfoque control estratégico: El control estratégico exterioriza a la comunicación como “instrumento de poder, un recurso de control sobre el medio.” Niega la existencia de

consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan. (Paz, 2012)

Enfoque de la geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial: Según Castro Romero, la comunicación empresarial se torna estratégica, en la medida en que se sabe, dónde se encuentra y a dónde quiere llegar, para conseguirlo se debe tener una perspectiva entrenada, capaz de comprender y analizar aquello que rodea a la empresa, y a su vez, las situaciones por las que atraviesa. (Paz, 2012)

3.5 Funciones de la comunicación organizacional

Al leer el artículo de Verónica Romero, podemos concluir que la comunicación organizacional, hoy en día es una herramienta significativa en la vida institucional de las entidades, ya que ayuda a transmitir información dentro de ésta, permitiendo identificar los logros de la misma y de sus participantes.

La misión de la comunicación organizacional es cumplir con los objetivos institucionales, fomentando al crecimiento y desarrollo de los empleados y de la institución en general, impulsando la cohesión de los grupos al interior de la organización, agilizando el flujo de mensajes dentro de su organigrama, e influyendo en las opiniones, y en la conducta de los mismos, consiguiendo que se cumplan mejor y más rápido los logros a corto y largo plazo.

3.5.1 Comunicación Interna

La comunicación es inherente al ser humano, es porpio de su naturaleza y elemento fundamental para su desarrollo y supervivencia. En el ámbito institucional, “Como con la planificación, el presupuesto, la evaluación de los programas y otras herramientas de gestión, la comunicación es importante porque afecta a la calidad de vida de las personas y, algunas veces, incluso a la posibilidad de que éstas sigan viviendo. La comunicación afecta a la confianza de los ciudadanos en el gobierno, así como al control que éstos tienen sobre el mismo. Influye en la moral de los que trabajan y en la productividad; la comunicación permea todas las facetas del gobierno”. (Garnett, 2010) Es decir, se trata de un factor clave para mejorar las condiciones a nivel interno, dando apertura al dialogo, al conceso, incentivando

al trabajador, así como también es fuente de confianza para el público, para fomentar una buena imagen, solidez y eficacia, fortaleciendo vínculos bidireccionales.

“La dimensión comunicativa de la institución pública: en que su supervivencia está ligada a la capacidad que tenga para definirse, para mostrar sus objetivos, para justificar sus acciones y para implicar a los demás en las mismas. Su identidad se constituye entonces no solo por lo que la ley le atribuye, sino a través de la interacción que establece con cada una de las personas que están en relación con ella”. (Canel, 2010, pág. 28) Al ser creadas y reguladas por leyes y reglamentos, estableciéndose en la normativa las competencias y productos de las instituciones públicas, dicha particularidad no debería ser razón suficiente para relegar o descuidar la comunicación, o tornarla en un factor intrascendente en la consecución de su estabilidad y permanencia, por el contrario es una herramienta versátil para perfeccionar las relaciones entre sus colaboradores, sus pares y sus usuarios.

“Desde esta perspectiva comunicativa, se habla de la dimensión interna de la institución (formada por los miembros), la intermedia (compuesta por personas físicas y jurídicas externas, pero con capacidad de influencia directa sobre la organización) y la externa, de la que forman parte aquellos interlocutores cuyo vínculo con la identidad es más vago, y de algún modo, prescindible”. (Costa , 1995) Es ineludible para una institución mantenerse a flote, lo cual es viable cuando en el ámbito interno existe comunicación, dando paso a un mejoramiento del clima laboral, al propender durante el día a día del trabajador una buena relación con sus compañeros, no se trata solo de que la autoridad de máximo nivel, transmita un mensaje al resto de trabajadores, sino la respuesta que éste ha provocado; esto es, que exista un (Feed-back) la ida y vuelta del mensaje, la interacción por parte de todos, cabe destacar que vivimos en la era de la comunicación; es decir, que comunicarnos e interactuar, se ha vuelto parte intrínseca de nuestra vida cotidiana.

“Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial dos términos estrechamente unidos”. (Lite, 2000, pág. 29). Es claro que a la empresa le corresponde responsabilizarse de la cultura comunicacional interna, prestarle la

atención que se merece, ubicarla dentro de las prioridades, pues gracias a ella es viable afianzar el sentimiento de lealtad y compromiso, acrecentando la sintonía hasta ser suficiente para fortalecer el trabajo en equipo y cristalizar logros.

3.5.2 Definición de comunicación interna

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini, 2009). Accede a crear un ambiente laboral, aceptable, armónico, participativo, tratando de alcanzar un feed-back entre los partícipes, mejorando la relación pre existente entre los individuos, generando motivación y satisfacción al desarrollar las múltiples actividades.

La comunicación interna cumple varios fines, como incentivar a los partícipes, generando compromiso y esfuerzo en equipo, ajustando las acciones por medio del dialogo. Una buena comunicación de las distintas áreas departamentales, crea identidad como institución, proporciona información relevante, originando confianza y estímulo, al fomentar la unión del personal.

Para lograr que se cumpla una buena comunicación interna es importante que la actividad comunicativa influya en todos, para que se sientan identificados con su empresa, interioricen la necesidad de pertenecer. Hay que tener en cuenta 3 ejes importantes dentro de la comunicación interna: motivación, cultura e integración.

3.6 Elementos del proceso de comunicación interna

Como se ha mencionado, la comunicación interna es una herramienta de gran poder, que tiene la capacidad de integrar a los órganos de una institución sea pública o privada, en su desarrollo estratégico y en la consecución de los objetivos que se marcan desde las diferentes perspectivas de la dirección.

Implementar varios procesos de comunicación interna proporciona ventajas y mejoras, existen 5 grandes elementos que conforman la relación empresa-empleado, expuestos por la Docente del Master en dirección de comunicación empresarial y corporativa, Yanna Stefanu, de la Universidad de Barcelona:

Relación empresarial: la comunicación interna debe procurar que todos y cada uno de los empleados sepan cuál es su cometido, que función cumplen en el contexto global de la empresa, cuáles son los procedimientos que deben seguir y que funciones y tareas realizan el resto de personas que estructuran la organización. En definitiva, el cometido es implementar procesos para que esté disponible toda aquella información, que de una u otra manera puede apoyar a los empleados para que realicen su función de forma eficaz y eficiente. (Stefanu, 2016)

Humanista: desde el punto de vista de la motivación del personal, para ello la comunicación interna debe confortar y generar en su capital humano cordialidad, haciéndoles sentir, que son importantes. La principal consecuencia de trabajar la relación humana de los empleados, se refleja cuando éstos dejan de cumplir con su horario y su trabajo para pasar a implicarse con el futuro de la institución. (Stefanu, 2016)

Cultural: Se trata de trasladar la cultura organizativa, a los empleados con el objetivo de que se sientan parte de la institución. La comunicación interna debe fomentar el sentimiento de pertenencia, la integración en el proyecto común y su participación. (Stefanu, 2016)

Social: Los miembros deben compartir y sentirse con identidad corporativa, fomentando el ánimo de pertenecer, pero sobre todo ayudará a trasladar al público una imagen consistente y homogénea de la institución. (Stefanu, 2016)

Institucional: Va más allá de lo personal, la institución establece relaciones institucionales, con la comunicación que no es interna ni externa, sino que queda en la mitad de ambas, y debe ayudar a consolidar una relación”. (Stefanu, 2016)

Al aplicar estos 5 elementos de comunicación interna dentro de las instituciones sean públicas o privadas, se facilitará el flujo de una comunicación interna genuina, fortalecida, eficiente y eficaz, apta para subsistir arraigada en la estructura e instaurada en el personal, fomentando un adecuado desarrollo de la gestión de procesos, optimizando la entrega de productos esperados por los usuarios.

3.7 Implicaciones de la gestión de comunicación Interna

La comunicación interna tal y como lo dice Jesús García Jiménez en su libro *La Comunicación Interna*, es “un recurso gerencial en orden de alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales y funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los seres humanos con las organizaciones”. (García, 1998)

Tal y como lo comenta Jesús García Jiménez: “la comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos, así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla en forma satisfactoria”. (Jiménez, 1998)

La comunicación interna es más que transmitir mensajes, busca implantar el sentimiento de pertenencia, mayor transparencia, impulsa la motivación, la cohesión entre los departamentos, es ejemplo de buenas prácticas, buena imagen institucional, a través de esta herramienta se mantiene una relación positiva dentro de la institución, lo que ayuda a una mejor comunicación externa, adecuada a su público. Para lograr esto la comunicación interna debe concentrarse en puntos centrales:

Cultura: La cultura y la comunicación interna se relacionan, debido a que mediante la cultura organizacional se adquiere creencia, valores compartidos, en otras palabras, es un grupo de normas, comportamientos, valores, políticas, hábitos, creencias y expectativas que se instauran en una organización.

La importancia de una cultura construida a base de la comunicación como proceso, sirve para que los empleados se sientan legítimos, seguros, por lo que es de vital importancia que todos quienes son parte, conozcan la cultura de la empresa, su misión, visión, valores.

Motivación en la comunicación interna: La falta de comunicación dentro de una estructura, degenera la relación del equipo de trabajo, diezmando estructuras y procesos, para

solucionar este problema hay que poner en marcha una política de comunicación que procure reducir esta falencia, que priorice al empleado, que minimice el impacto de cambios y se asegure de mantener su confianza.

La forma más eficiente es a través de la transparencia, que se consigue con la comunicación al interior del organismo, lo que a su vez permite incrementar la motivación en los empleados, consecuentemente la comunicación y la motivación van de la mano, se complementan al conseguir compromiso, pro actividad y satisfacción en el mundo laboral. Contrario a lo que algunos directivos perciben, la inversión mas productiva dentro de una empresa es la comunicación, por cuanto sus efectos son inmensurables al interior y exterior de su estructura.

Integración: Con un proceso de integración eficaz, la institución se encontrará en las mejores condiciones para reclutar y retener empleados que cuenten con habilidades y capacidades necesarias, además los empleados que logran socializar con la cultura organizacional, mostraran mayor desempeño y relación con su entorno.

Identidad Corporativa: Es el conjunto coordinado de signos visuales por medio de las cuales, la opinión publica reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tienen la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto. (Costa, 1999)

Sentimiento de pertenencia: Es un sentido de identificación de un individuo con un grupo o lugar determinado. A partir de él emergen lazos afectivos que forjan en la persona actitudes positivas hacia el grupo y el lugar; contribuye en el deseo de participar en su desarrollo y la construcción de significados. En el ámbito educativo, estas actitudes van desde una elevada motivación e implicación académica, bienestar físico y psicológico, hasta orgullo y percepción del centro como el espacio para su crecimiento académico y desarrollo social. (Brea, 2014)

3.8 Diagnóstico de la comunicación interna

3.8.1 Definición de diagnostico

En el libro “Diagnóstico social metodología y conceptos” se habla de la etimología del término “diagnóstico”, el cual “proviene del griego *diagnostikós*”, formado por el prefijo *día*, “a través”, y *gnosis*, “conocimiento”, “apto para conocer”. Se trata, pues, de un “conocer a través”, de un “conocer por medio de”. Esta breve referencia a la estructura verbal del termino nos sirve como primera aproximación para precisar el concepto que queremos diluir. (María José Aguilar Idáñez, 2001)

En el artículo científico de Carlos Arteaga Basurto y Monserrat V. González Montaña, se señala que “la palabra diagnostico proviene etimológicamente de *gnosis*: conocer, y *día*: a través de; así entonces significa conocer a través o conocer por medio de. Sin embargo diversos autores, van más allá, algunos lo entienden como el resultado de una investigación, o como la explicación de una situación particular, o una descripción de un proceso, o como un juicio interpretativo, o bien solo un listado de problemas”. (Carlos Arteaga Basurto, 2008)

Scarón de Quintero afirma que “el diagnóstico es un juicio comparativo, de una situación dada” ya que lo que se presente es llegar a la definición de una situación actual, que se quiere transformar, la que compara, valorativamente, con otra situación que sirve de norma o pauta”. (Quintero, 1985)

El propósito fundamental del diagnóstico es entonces la posibilidad de obtener conocimiento certero para ejercer acciones que conduzcan al cambio en función de las necesidades e intereses de los actores sociales. (Carlos Arteaga Basurto M. V., 2001)

Arlett Pichardo refiere con intencionalidad el “conocer para actuar y contribuir a transformar... el desarrollo de acciones constructivas que rescaten en la mayor medida de lo posible - los intereses de los sectores populares. Ello requiere de una relación entre el conocimiento teórico y el manejo técnico, que evite el pragmatismo en las acciones”. (Carlos Arteaga Basurto M. V., 2001)

Para concluir diremos que un diagnóstico es un proceso analítico, que permite conocer la situación real de la organización, en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con la finalidad de corregir lo primero y aprovechar las de oportunidad, siendo este el paso previo y fundamental para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la institución.

3.8.2 Etapas del diagnóstico de comunicación organizacional

Un diagnóstico de comunicación se divide en varios puntos:

1. Etapa de “identificación de la situación actual”: En este paso se determina el estado en que se encuentra la comunicación de la institución, obteniendo el resultado a través de técnicas y herramientas de investigación en comunicación social. Para ello se aplica en primer lugar una encuesta, la cual está encaminada a conocer la opinión de varios trabajadores acerca de los aspectos relativos a la comunicación organizacional. El instrumento se divide según el tema o la necesidad, siempre subdividido por objetivos y temas precisos de interés, las preguntas son concisas y están desarrolladas en un lenguaje claro y directo, con el propósito de hacer sentir cómodo al trabajador. (Monica Queris-Rojas, 2012)

En estas se aborda lo siguiente:

- Conocimiento acerca de la filosofía de la institución
- Nivel de centralización en la toma de decisiones
- Condiciones Laborales
- Historia de la institución
- Ambiente de trabajo en relación a la comunicación
- Características del ambiente interno
- Cooperación entre áreas de trabajo
- Principales canales de comunicación
- Tipo de información que se transmite
- Retroalimentación
- Grado de identificación de la institución
- Sistema de valores compartidos

La encuesta se procesa estadísticamente y se realiza el cruce con las diferentes variables cualitativas, que se miden, agrupándose de la siguiente manera:

- Historia e identidad corporativa
 - Evaluación y perspectivas
 - Consideraciones y flujos de la comunicación
 - Opiniones y ambiente interno
 - Comunicación, percepción y clima laboral
 - Canales de comunicación y sentido de pertenencia
 - Sistema de valores compartidos (Monica Queris-Rojas, 2012)
2. Etapa de “análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación”: En este paso se analiza cómo influyen los directivos, su papel, que rol desempeñan, que tan competentes son y si presenta o no competencia para la comunicación. Para ello se utiliza un cuestionario tipo encuesta, basado en la estructura de la competencia para la comunicación. (Monica Queris-Rojas, 2012)
 3. Etapa de “Proyección de plan de acciones”: En este punto se determinan y crean las acciones encaminadas a instituir un sistema de comunicación empresarial, eficaz como primer paso. Se creará un grupo interdisciplinario que pertenezca a la institución para evaluar si este plan es oportuno y procedente o no. (Monica Queris-Rojas, 2012)
 4. Etapa de “Proceso mejora continua”: en este proceso es el encargado de comunicación de la institución, quien debe evaluar y determinar cada que tiempo se debe verificar, corregir y mejorar la situación de comunicación interna, la idea es que esta actividad se convierta en algo cíclico, mejorando cada vez, utilizando para este propósito la metodología 6 sigma. Misma que se origina con la propuesta de que el sistema de comunicación tenga como base una proyección a mediano plazo, en el cual se implementarán metódicamente diagnósticos de la comunicación, lo que quiere decir es que al momento de detectar oportunidades de mejoras justificadas, inmediatamente se debe establecer como ponerlas en práctica de acuerdo con los recursos disponibles. Siguiendo esta lógica es que se propone el concepto de “mejora continua”.

La metodología 6 sigma, se interpreta como una actividad recurrente (paso a paso), y observa los siguientes pasos durante este proceso:

- Estudiar un proceso, definir los cambios para mejorarlo, organización y plan para la implementación
- Aplicación del plan y del cambio
- Observación de los efectos
- Analizar los resultados y corregirlos (Monica Queris-Rojas, 2012)

3.8.3 Importancia del diagnóstico de comunicación interna dentro de una institución

Es importante conocer la situación actual de la institución, para identificar los factores y elementos que la conforman, para saber cómo está su estado, si hay una situación que tenga falencias, para buscar medidas que erradiquen o solucionen el problema, o mejorarlo en lo posible. El clima laboral es una de los factores neurálgicos al hablar de comunicación interna de una institución, es un indicador de vida fundamental, que condiciona desde las normas de trabajo, las actitudes de los trabajadores, la satisfacción de los partícipes, etc.. Hay que realizar un diagnóstico dentro del andamiaje para conocer cómo se encuentra y hacer un uso correcto de la comunicación dentro de la misma.

Clima Laboral: Se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles, que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por quienes constituyen la empresa; y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun detectando el estado de la organización en un momento dado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios integrantes, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (Martinez, 2016)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En este capítulo explicaremos sobre la metodología, técnicas y herramientas empleadas para poder cumplir con el objetivo principal de este trabajo: diagnosticar la comunicación interna del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues, así como también el análisis de los resultados encontrados, sustentándonos en los aportes de varios investigadores en la comunicación.

En el campo de la investigación social existen dos variantes en la metodología, la una es cuantitativa, netamente análisis de datos y números que validen la información obtenida y la otra es cualitativa, ésta analiza percepciones y opiniones de los sujetos investigados; para el presente aplicamos una metodología cualitativa, en mérito al objeto de estudio planteado.

La metodología cualitativa se plantea responder la pregunta ¿por qué sucede? Y es por esto que los resultados no se pueden generalizar, debido a que solamente son válidos dentro del contexto investigado.

Los estudios cualitativos no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados en poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad); incluso, no buscan que sus estudios se repliquen. Asimismo, se fundamentan en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. (Sampieri, 2004)

En el campo de la investigación de comunicación y relaciones públicas decimos que se trata de una investigación aplicada, al habernos centrado en este caso, en un problema específico de la institución, la comunicación interna del GAD Municipal de Azogues, pero a su vez esta investigación aplicada derivaría en una investigación aplicada estratégica, por cuanto según Wimmer y Dominick (2000) la investigación estratégica es la que nos permite elaborar campañas y programas en relaciones públicas y comunicación.

Al realizar los acercamientos con el personal, fue posible establecer una lista de logros, deficiencias y posibles crisis. Durante este proceso se consideraron otros aspectos como la estabilidad y denominación de sus empleados: funcionarios con nombramientos, trabajadores, contratados y directores departamentales. También se realizaron varias preguntas, sobre la percepción que tienen del GAD Municipal, el clima laboral, canales de comunicación, entre otras.

El método que fue utilizado se basa en una auditoría en comunicación, la cual nos ayuda a conocer la forma en la que el personal establece los vínculos comunicativos, al concentrarse en un lugar que se vuelve habitual. Una auditoría de comunicación debería ser capaz de identificar y detectar problemas en flujos informativos, mecanismos de desinformación y de esta manera saber si los directivos, funcionarios, trabajadores y contratados tienen la misma percepción y conocimiento sobre los objetivos, la identidad y el ánimo de pertenencia.

Para poder desarrollar una investigación se necesita emplear varias técnicas que permitan observar, recolectar y analizar discursos y percepciones; en este caso de índole cualitativo; las técnicas que se utilizaron fueron: observación no participativa, entrevista a profundidad, grupos focales y taller de análisis FODA.

4.1 Diagnostico de la comunicación interna en el GAD de Azogues

Como se ha indicado, creemos conveniente tomar como guía el aporte de los tratadistas entendidos en la materia, y consideramos adecuados para nuestra investigación el de Carlos Arteaga Basurto y Quintero, para quienes diagnóstico es el resultado de una investigación, la explicación de una situación particular, la descripción de un proceso, un juicio interpretativo, para llegar a la definición de una situación actual, que se quiere transformar.

Para el diagnóstico de la comunicación interna del GAD Municipal de Azogues, se aplicaron las siguientes etapas:

1. Identificación de la situación actual, abordando lo siguiente:

- Nivel de centralización en la toma de decisiones
- Historia de la institución
- Condiciones Laborales
- Ambiente de trabajo en relación a la comunicación
- Características del ambiente interno
- Cooperación entre áreas de trabajo
- Principales canales de comunicación
- Tipo de información que se transmite
- Retroalimentación
- Sistema de valores compartidos

2. Etapa de “análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación”:
3. Etapa de “Proyección de plan de acciones”, se conformó un grupo interdisciplinario para evaluar si existe un plan de comunicación en el GAD, y de así ser, si éste es oportuno y procedente.
4. Etapa de “proceso mejora continua”. Se contactó al encargado de comunicación, y se indagó si existe un funcionario a cargo de evaluar el proceso y de verificar, corregir y mejorar la situación de comunicación dentro de la institución, y qué metodología se usa para esta finalidad.

El análisis de comunicación interna, se enfocó en diagnosticar la situación actual del GAD de la ciudad de Azogues, que dé conocer su entramado. En este sentido se analizará como uno de los puntos fundamentales los espacios comunicacionales, reuniones sociales, toma de decisiones, elaboración de proyectos e intercambios respecto a la información interna.

Este diagnóstico se realizó mediante una investigación de tipo cualitativa, en la misma se analizaron las opiniones y puntos de varios funcionarios institucionales, para la toma de muestra se interactuó con varios actores claves, líderes de opinión, jefes departamentales, trabajadores y empleados. Para la obtención de resultados se emplearon

las técnicas ya descritas, encaminadas a conocer la opinión de los diferentes trabajadores acerca de los aspectos relativos a la comunicación organizacional.

4.2 Observación no Participante

Por observación, MARSHALL y ROSSMAN (1989) la entienden como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" (p.79). Este concepto nos ayuda a tener ya un acercamiento sobre que tarea vamos a realizar en esta actividad.

Por lo que, la primera herramienta que se utilizó fue la observación no participante, misma que consiste en observar la manera en la que interactúan los sujetos investigados, pero sin participar; se realizó una tabla en la que se anotaron las variables de comunicación planteadas.

Al ser una observación no participante, el contacto fue mínimo lo que causó desconfianza en un primer momento, pero se logró entender que el motivo era interferir en lo mínimo la interacción en los espacios de los sujetos estudiados.

Las jornadas de observación estuvieron planificadas de entre 8 a 10 minutos por departamento durante 5 días; las variables a observar fueron: confianza al momento de comunicarse entre pares, tono de voz que se usa, trabajo en equipo y compañerismo, de esta manera se visitaron todos los departamentos que conforman el GAD municipal.

En la siguiente tabla se ejemplifica un caso:

Tabla 1. Ficha de observación realizada al departamento de

Observación No Participante				
Esta herramienta tiene como objetivo el iniciar el proceso de investigación y tener un primer acercamiento con el público interno, de la misma manera poder identificar actores claves en las dinámicas de comunicación.				
Día: 28 de Enero 2020	Hora: 2:00pm-2:10pm	Departamento: Dirección Financiera	Situación: Todos realizan su trabajo mientras conversan acerca de su vida privada y del	Descripción: Existe un buen ambiente laboral, todos son amigos, amables,

			trabajo, comparten frutas	cumplen con su trabajo, se tienen confianza el uno con el otro ya que hablan de su vida privada, se piden consejos
Día: 28 de Enero 2020	Hora: 2:25pm-2:35pm	Departamento: Dirección de Planificación	Situación: 6 personas conversan en grupo mientras el resto hace su trabajo, discuten mientras están en su celular	Descripción: Se dividen en grupos, un ambiente tenso, ciertas personas quieren destacar
Día: 28 de Enero 2020	Hora: 2:45pm: 2:55pm	Departamento: Compras Publicas	Situación: Cada uno está en su puesto pero conversan de un extremo a otro, la secretaria trajo helados para todos y conversan de su vida privada	Descripción: Buen ambiente laboral, se dividen en grupos pero todos son gentiles, se hacen bromas
Día: 28 de Enero 2020	Hora: 3:10pm-3:20pm	Departamento: Obras Publicas	Situación: Todos conversan, se hacen bromas, toman café, comparten	Descripción: Es un grupo de jóvenes que trabajan conjuntamente, son buenos amigos, comparten su vida privada, hacen bromas, sonríen, existe buen ambiente laboral
Día: 28 de Enero 2020	Hora: 3:30pm-3:40pm	Departamento: Gestión Ambiental	Situación: Todos realizaban su trabajo	Descripción: Existe un buen ambiente laboral, conversan acerca del trabajo, y preparan una reunión

Día: 29 de Enero 2020	Hora: 10:40am: 10:50am	Departamento: Acción Social Municipal	Situación: espacio de uso para 8 escritorios con personal técnico; 8 mujeres; encargadas de gestión para centros de atención a grupos prioritarios.	Descripción: dos de los escritorios de encuentran vacíos y entre compañeras comentan que este día hubo un evento y que las mujeres que faltan eran encargadas del mismo; al no estar la directora departamental se puede observar un ambiente sin tanta presión, la conversación se mezcla entre comentarios de su vida privada y petición de información sobre procesos.
Día: 29 de Enero 2020	Hora: 10:20pm- 10:30pm	Departamento: Dirección de Obras Públicas – secretaria/ dirección.	Situación: despacho de secretaría, una mujer; despacho de dirección departamental, un hombre; encargados de planificar el trabajo a ejecutarse, recibo de peticiones, agenda de dirección departamental.	Descripción: se pudo observar la interacción entre el director y la secretaria departamental, al momento de recibir indicaciones para la redacción de oficios de respuesta al director financiero y a un contratista interesado en un proyecto a ejecutarse; su trato es cordial, amable y respetuoso, manteniendo la

				distancia profesional.
--	--	--	--	------------------------

La utilización de esta herramienta nos facilitó tener un primer acercamiento con el personal del cabildo municipal y de esta manera se pudo identificar a los actores claves que nos ayudarían en la aplicación de la siguiente herramienta de investigación: la entrevista a profundidad.

4.3 Aplicación de entrevistas a profundidad

La entrevista al ser definida como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”, se convierte en un instrumento técnico de gran utilidad en una investigación cualitativa, facilitando la recolección de datos (Bravo, 2013). Esta herramienta al asemejarse a una conversación en igualdad de condiciones, “*y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas*” (S.J.,Taylor; R.,Bogdan, 1998), nos permitió interactuar con los funcionarios y empleados, y obtener sus apreciaciones y criterio, en una metodología cara a cara, facilitando la profundización en temas concretos.

Al dar paso a un análisis del discurso de manera individual, donde las ideas, opiniones, y valoraciones del entrevistado son relevantes para el objetivo de la investigación (Cazorla, 2017), se ha logrado la máxima expresión de los informantes en el tema seleccionado, ya que la persona entrevistada, expresó libremente sus deseos, creencias, juicios de valor, pensamientos, sobre hechos, motivaciones, etc.

Para esta investigación, el punto de vista que brindó el entrevistado, se encontraba orientada a los procesos de comunicación interna de la entidad, aportando datos que se enmarcarían en una visión personal y subjetiva de las particularidades y necesidades que se presentan dentro de su entorno en lo referente a la comunicación organizacional.

Para llevar a cabo la entrevista a profundidad fue necesario contar con un ambiente favorable, y condiciones igualitarias con el interpelado, con la finalidad de adquirir un intercambio de información enriquecedor, se debió informar a los entrevistados el objetivo de la entrevista, las preguntas se fijaron de antemano, con un determinado orden.

En la selección de las personas que se entrevistaron dentro del GAD se empleó la técnica de “bola de nieve”, comenzando con aquellas personas que se consideró serían los proveedores de la información más relevante (por ejemplo funcionarios con mayor antigüedad), esperando que dentro de la información se proporcionen más sujetos claves, como directores, personal técnico y operativo (S.J.,Taylor; R.,Bogdan, 1998). Efectivamente estas personas nos ayudaron a detectar actores notables en la vida de la institución ya sea por jerarquía, por manejo de información o por años de trabajo.

Las preguntas planteadas en la entrevista a profundidad tuvieron como finalidad conocer las siguientes variables: principales funciones del entrevistado, perspectiva sobre la comunicación interna del GAD, los canales que utiliza para comunicarse internamente, las limitaciones a la hora de transmitir o recibir información, libertad de expresión.

Se hicieron preguntas descriptivas y abiertas, para que las personas describan, apunten o enumeren todo lo relevante a la comunicación interna del GAD, elaboradas de forma concisas, en un lenguaje claro y directo, con el objetivo de hacer sentir cómodo al entrevistado. Este tipo de preguntas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando la información es insuficiente. También sirven en instituciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para el análisis.

Además, se llegaron a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes; por ejemplo, quienes enfrentan dificultades para expresarse en forma oral y por escrito, quizá no responden con precisión a lo que en realidad desean, o generen confusión en sus respuestas. El nivel educativo, la capacidad de manejo del lenguaje y otros factores que pueden afectar la calidad de la respuesta (Black y Champion, 1976).

En general las entrevistas no tuvieron un formato estructurado, sino más bien se desarrollaron a modo de una conversación, lo que otorgo mayor libertad en la interacción; más, se le denomina “entrevista de profundidad”, porque solo se manejaron ítems, lo que provoca una entrevista semidirigida. (Bailey, 1987:191).

Estas entrevistas pasaron por varias fases, según la guía de Roberto de Miguel, una fase preliminar en la que se determinó que la técnica a ser utilizada es adecuada para este propósito, se fijó por muestreo el grupo a ser examinado, coordinando con el departamento de talento humano el contacto con los individuos, a quienes se les explicó el tema sobre el cual versa la entrevista, el lugar y la hora, y finalmente seleccionamos los ítems o variables que nos permitirían abordar el tema de la comunicación interna dentro del Municipio.

En la fase del desarrollo de la entrevista tuvimos contacto con la persona que sería entrevistada, desde un primer momento nos mostramos amables y brindamos confianza, algunas de las entrevistas se dieron en los mismos puestos de trabajo, mientras que otras en lugares externo; las preguntas fueron desde lo general a lo particular, encaminadas a cumplir el objetivo de nuestra investigación, el flujo de la conversación siempre fue dinámico, permaneciendo atentos a las expresiones verbales, pero también a las expresiones no verbales, conscientes de los silencios por cansancio o incomprensión. El registro se realizó mediante la grabación en audio con el apoyo de un recurso técnico.

4.4 Tabla de preguntas y respuestas de la entrevista

La siguiente entrevista tuvo como objetivo conocer la visión de las personas que conforman el GAD Municipal de Azogues a cerca de la comunicación interna, las necesidades a nivel de la comunicación institucional, cuáles son los canales de uso para comunicarse internamente, limitaciones al momento de transmitir o recibir información, y; como un acercamiento para el uso de la herramienta de análisis FODA.

Preguntas	Respuestas
1. Cargo que ocupa dentro de la institución	
2. Años que tiene laborando dentro de la institución	

Preguntas	Respuestas
3. Qué entiende por comunicación y por comunicación interna. (en caso de no tener una aproximación teórica, dar breve conceptualización)	
4. Cómo percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos.	
5. De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución.	
6. Estas opiniones expresadas lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse. Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución	
7. Conoce si existe algún tipo de comunicación entre departamentos, y que canales o medios utilizan.	
8. Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros.	
9. En caso de existir conflictos como los resuelven	
10. Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento.	

Preguntas	Respuestas
11. Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución.	
12. Podría identificar 2 amenazas en la comunicación interna de la institución	
13. Podría identificar 2 oportunidades en la comunicación interna de la institución.	
14. Podría identificar 2 debilidades en la comunicación interna de la institución.	

4.5 Grupo Focal

Para poder determinar el estado o situación actual del GAD Municipal de Azogues se utilizó el grupo de focal como un método para analizar los nudos críticos que se encuentren en la comunicación interna. Basados en la guía de Orlando Mella (2000) se pudo realizar la aplicación de la misma.

Dichos grupos estuvieron compuestos por varios colaboradores de diferentes jerarquías administrativas; el trabajo con el grupo focal tuvo una duración de hora y media por cada grupo; se dio inicio con una inducción sobre la técnica a trabajar, explicando cuál era el objetivo y como sería la participación de cada individuo.

Para la ejecución de este método se convocaron cuatro grupos de ocho personas, uno solo con empleados de contrato fijo, otro con personal contratado, el siguiente con trabajadores y un grupo mixto entre funcionarios, trabajadores contratados y personal de carrera. La sesión duró aproximadamente de 45 a 60 minutos, tuvo como moderadores a colaboradores externos quienes basados en preguntas ya previamente establecidas pudieron interactuar y guiar la conversación entre los participantes.

Como nos dice Mella (2000) los grupos focales nos dejan explorar y descubrir aspectos sociales, en este caso de la comunicación; también nos ayudan a dar un contexto y

tener más profundidad sobre el tema que estamos investigando, en nuestro caso particular establecer un diagnóstico de cómo se encuentra la comunicación interna en el Municipio de Azogues y la vez nos permite interpretar la interacción de individuos que viven una realidad parecida pero con perspectiva diferente.

Las preguntas que se plantearon fueron estructuras tomando en cuenta variables de clima laboral, canales de comunicación, pertenencia e imagen institucional.

Tabla preguntas grupo focal

¿Qué considera que es la comunicación interna?
¿Cómo es la manera de comunicación entre los compañeros?
¿Qué medios utilizan?
¿Cómo considera que es la relación entre compañeros
¿Considera que dentro de la institución existen chismes o rumores, en caso de existir cómo son difundidos?
¿Desde su perspectiva cómo podría mejorar la comunicación entre los compañeros?
¿Existe buena comunicación interna entre los diferentes departamentos del municipio?

4.6 Taller Análisis FODA

Es una herramienta administrativa cuya finalidad es determinar el estado de la institución, brindar la posibilidad de exponer las condiciones reales en las que se encuentra y además realizar un diagnóstico y evaluación de posibles situaciones futuras que puedan beneficiar o poner en riesgo a la organización.

El análisis FODA consta de 4 variables que conforman su contenido: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades, son internas, son cruciales para saber con qué recursos humanos se puede contar de manera concreta y cuáles hacen falta o deben ser fortalecidos (debilidades), una vez identificadas las fortalezas y debilidades, es necesario identificar las oportunidades y amenazas son externas, es decir circunstancias favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas) para el desarrollo de un proyecto.

La técnica FODA, es una metodología de estudio de la situación de un grupo organizado en su contexto y de las características internas (Ballesteros, 2010). Esta herramienta más cualitativa que cuantitativa busca predecir el futuro y su relación con la supervivencia y adaptación de la organización en su ambiente interno (Lazzari & Maesschalck, 2002). En la problemática escogida, las fortalezas y las debilidades corresponden al ambiente interno de la comunicación, pero a su vez se hará uso de las oportunidades y amenazas que se presentan a nivel externo, para establecer de qué forma pueden afectar a la comunicación interna.

Este instrumento se aplicó en un taller con la participación de veinte colaboradores municipales, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, a cuyo cargo permaneció la convocatoria; este taller tuvo lugar en la sala de reuniones del Departamento de Planificación, para su ejecución se dividió el grupo de 20 personas, en cuatro grupos de cinco participantes, cada uno trabajó bajo la supervisión de un coordinador; una vez que los asistentes recibieran la inducción teórica sobre actividad a realizarse.

Al terminar la sesión se pudo determinar lo siguiente:

Fortalezas	Debilidades
Existe un correcto desenvolvimiento laboral	Existen rumores dentro y entre los departamentos
Se dictan charlas de motivación	Los usuarios internos no tienen una buena atención
Se emiten Informes semanales	Se han originado grupos internos en los departamentos
Se está priorizando la Atención al Usuario	El ambiente laboral se vuelve hostil debido a problemas interpersonales
Se trata de procesar de manera correcta la información	Existe egoísmo profesional entre los miembros de la organización.
Se ha implementado un Manejo de cartelera	Falta de paciencia
Se han implementado y reforzado Actividades de integración (carnaval,	La comunicación de procesos es deficiente

asociación de empleado, cooperativa, municipio, registro de la propiedad)	
Existen campañas de socialización entre los funcionarios (mensual)	No existe un Espacio para comunicación de procesos
Se imparten Charlas de relaciones humanas (trimestral)	
Se llevan a cabo Reuniones mensuales por departamento (semanal)	

Oportunidades	Amenazas
Anualmente se planifica la distribución de la partida presupuestaria que otorga el estado central, siendo posible lanzar la propuesta de destinar un rubro para la comunicación interna	Usuarios Hostiles
Con la nueva administración la ciudadanía percibe una nueva imagen institucional	Criticas de desempeño
Existen plataformas tecnológicas para optimizar procesos y productos	Los Rumores externos a la institución a través de redes sociales
Otros instituciones públicas como la contraloría o la función judicial ofertan cursos y capacitaciones gratuitos para funcionarios públicos de entidades municipales	Los usuarios no buscan información dentro de la institución

Conforme se indicó en párrafos precedentes, por disposición interna de las Autoridades Municipales, la convocatoria a esta actividad estuvo bajo la responsabilidad del Departamento de Talento Humano, más por dificultades con respecto a la hora de la convocatoria, no concurrieron algunas de las personas convocadas.

Al inicio, se expuso a los participantes el objetivo y la dinámica del FODA, para fomentar un ambiente adecuado, posteriormente se realizó una explicación del concepto de cada una de las variables: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para que pudieran ser correctamente identificados por los concurrentes, lo que permitió una participación activa de los grupos, quienes llegaron a concluir que esta herramienta ayudaría a mejorar la comunicación interna del GAD municipal de la ciudad de Azogues. El registro se guardó en una grabación en audio con el apoyo de un recurso técnico.

A la hora de exteriorizar las fortalezas de la institución, los participantes fueron muy prácticos y precisos en sus exposiciones resaltando la iniciativa de generar reuniones y actividades de integración, que a mediano plazo contribuyen a limar asperezas, situación propicia para un ambiente participativo que afiance tanto la identidad institucional, como un aporte eficaz del empleado. De las debilidades expuestas, la más crítica radica en la ausencia de comunicación a nivel de la estructura organizacional, porque no sirve de mucho un departamento integrado si están aislados, si no interactúan, ya que provocaría una ruptura interna desestabilizando tanto la imagen institucional, como el sentido de pertenencia lo que se reflejaría en la atención a la ciudadanía.

En la identificación de las amenazas, se presentaron ciertas dificultades para identificarles; no obstante, de las definidas, es pertinente señalar que las críticas al desempeño, en tanto no sean constructivas y efectuadas de manera profesional, causan desmedro al clima laboral y a la motivación del personal. Las oportunidades, requerirán de liderazgo y constancia para que se vuelvan efectivas, la que contribuiría de mejor forma sería alcanzar un rubro en la partida presupuestaria a ser destinada en un plan de comunicación organizacional interna, no obstante, no serviría de mucho, si el proyecto no es el adecuado.

4.7 Análisis de los datos obtenidos

Comunicación Interna

Al habernos planteado elaborar una auditoría de comunicación interna, con el objetivo de diagnosticar la situación actual, abarcando la manera en que se relacionan e

interactúan, si se expresan libremente; y si el clima laboral tiene influencia en estos parámetros. Con la información obtenida gracias a los funcionarios, hemos logrado una perspectiva más amplia y profunda del estado de la comunicación interna en el GAD Municipal, con el empleo herramientas que nos han permitido ir de menos a más, desde la observación hasta la participación activa de algunos funcionarios

Gracias a las técnicas empleadas, y en base a la investigación realizada, se evidenció que el Gobierno Autónomo Descentralizado, es una Institución Pública de larga trayectoria, cuya superveniencia está ligada a la legislación vigente, y al amparo de la misma cuenta con autonomía y reconocimiento a nivel nacional. Los funcionarios y trabajadores en su gran mayoría desconocen la visión y misión de la Institución, así como la estructura orgánica; no obstante, tienen una idea general de la labor del Municipio, y un conocimiento claro y definido de sus funciones y las de su departamento.

Resulta importante retomar el concepto de comunicación interna, para ello hemos fusionado las opiniones vertidas por Carlos Fernández Collado, Grey Kreps y Carlos Ramón Padilla, obteniendo como resultado, que se trata del conjunto de actividades para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, por un medio que los mantenga informados, que les permita recolectar información acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella; motivarlos en su trabajo, para el logro de los objetivos institucionales; en síntesis es la esencia, el corazón mismo, el alma, y la fuerza dominante dentro de una organización.

Partiendo de esta noción, evaluamos las respuestas obtenidas en las distintas técnicas, concluyendo que los funcionarios y trabajadores de los departamentos mantienen buenas perspectivas de la comunicación interna en el GAD Municipal, especialmente por la implementación de las tecnologías, como la Radio Peleusi, en donde se difunden noticias relevantes de los proyectos emprendidos por la Institución, así como los grupos de whatsapp intra departamentales, sin embargo consideran que aún existen grandes falencias, que se puede mejorar.

El flujo de la comunicación interna definitivamente es insipiente para la estructura que mantiene el GAD Municipal de Azogues, específicamente la que debería establecerse de

un departamento a otro, tal es así que nuestra tarea de investigación no contó con la difusión, para la aceptación de los funcionarios, ni con las facilidades necesarias, en gran parte debido a que el Departamento de Talento Humano, a cargo de las convocatorias a las actividades que habíamos propuesto no se transmitió con la oportunidad requerida.

Se debe tener presente que en la Institución laboran 884 Directivos, funcionarios y trabajadores, algunos departamentos se encuentran en otras ubicaciones de la urbe, y ciertos funcionarios y trabajadores no tienen un lugar fijo de trabajo, como los encargados del barrido de calles, de parques y jardines, jornaleros, guardias ciudadanos, policías municipales o los encargados del Servicio de Estacionamiento Tarifado, quienes recorren la ciudad.

Si bien se ejecutan reuniones diarias, semanales o trimestrales a nivel de Direcciones o de directivos, que de cierta forma dan lugar a la retroalimentación, no hay un mecanismo estandarizado a nivel institucional que pueda ser tomado como un canal de comunicación interna oficial. Algunos funcionarios mencionan al Quipux como una forma o medio de comunicación interna, más, de sus explicaciones se deduce que esta herramienta sirve para el procesamiento de trámites de usuarios internos o externos, por lo que podría ser encasillado como un medio de información de la tramitología, que contribuye al logro de ciertos objetivos del Municipio; por tanto, no se ajustaría a todas las características que demanda una actividad o proceso de comunicación organizacional interna.

Ambiente Interno y Clima Laboral

En cuanto al ambiente interno y el clima laboral, a grandes rasgos se manejan en buenos términos, a decir de los funcionarios y trabajadores, el trato es cordial y respetuoso entre los operativos, y entre éstos y sus superiores, incluso alguno de ellos se refirió a su equipo de trabajo como una familia en donde han surgido lazos de amistad y confianza, recalcando otro, que al ser mínima la brecha generacional entre los integrantes la cohesión se basa en la empatía, aspecto que es catalogado como muy positivo. De acuerdo a su percepción, toman a los rumores y chismes de pasillo, como algo normal y común de toda institución, más señalan que su reacción a dichos eventos es siempre la prudencia, pues estiman que al difundirlos, se ve afectada toda la Institución de la cual también forman parte.

En los funcionarios de carrera se puede apreciar un arraigado sentido de pertenencia a la Institución, en tanto que los recién ingresados abrigan expectativas positivas con respecto a la misma, se identifican con su labor al servicio a la comunidad, y se encuentran predispuestos a cumplir con sus tareas y a trabajar en equipo. Muchos coinciden con la exigua capacitación de los últimos años y la falta de incentivos y reconocimientos, circunstancia que pudo detonar el hecho de que un funcionario haya juzgado como innecesario la realización de actividades de integración.

En los términos expuestos, se deja sentado el Diagnóstico en el tema que nos interesa, aspecto que nos sirvió de cimiento para determinar la inexistencia de un plan de comunicación interna en la Institución, implantado como un medio para lograr sus objetivos, concebido como fuerza dominante, que coadyuve a mejorar el clima laboral, a incentivar el sentido de pertenencia, a trascender al exterior, la importancia de la función que cada uno de los miembros cumplen en el contexto global del GAD. El desinterés de los Directivos por este conjunto de actividades denominada comunicación interna, llega al extremo de haber abandonado el área departamental de comunicación, y no dotarle de un mínimo recurso técnico, humano y financiero, a decir de su encargado.

La comunicación verbal directa o por medio de herramientas tecnológicas como radiocomunicaciones, telefonía móvil, y la escrita a través de oficios, circulares o correo electrónico, en algunos departamentos es organizada, regular y en buenos términos, en otros es esporádica, se limita a lo necesario, y entre los departamentos y entre éstos y la alcaldía, es muy irregular, no faltó quien mencionó que conoce de los proyectos del alcalde a través de la página web institucional diseñada para la comunicación externa dirigida al público en general.

Por lo que sería absolutamente oportuno, necesario y eficaz implantar un verdadero plan de comunicación interna que abarque a todo el personal incluso aquel que no esté físicamente en la institución, y que no tenga acceso a las nuevas tecnologías, que se fortalezca el área de comunicación, capacitando e incrementando el personal, pudiendo sugerirse una metodología que adopte algunos de los elementos del 6 sigma, como delegar a un funcionario

que se encargue de evaluar el proceso y de mejorar la situación de la comunicación al interior de la institución, para obtener beneficios mediante un manejo eficiente de este proceso.

Datos obtenidos en la Observación no participante:

Lamentamos que precisamente las fallas en la comunicación interna y los impedimentos del Departamento de Talento Humano, retardaron y dificultaron la correcta recolección de datos, pero el ímpetu de realizar la investigación nos llevó a encontrar la forma de contactar a cerca de 150 empleados de manera directa.

La observación no participativa dio paso a un primer acercamiento para conocer la comunican entre los funcionarios, el tono de voz que utilizan, el lenguaje no verbal con el que se comunican, como interaccionan; de nuestros hallazgos rescatamos el hecho de que cuando el grupo es pequeño de 4 a 8 personas hay una comunicación fluida, espontánea y dinámica, cuando son más de 9 personas, se subdividen o simplemente la comunicación se vuelve esporádica u ocasional.

También se pudo notar las diferentes personalidades del ser humano, así, al funcionario extrovertido y entusiasta, al que es serio y permanece frente a su computador trabajando, la funcionaria que toma café mientras conversa con otras compañeras, lo nos lleva a deducir que el clima laboral definitivamente causa influencia en su comportamiento, el cual varía según el clima sea saludable o problemático.

Por lo general en cada departamento se evidencia una buena relación interpersonal, los funcionarios se conocen y se sienten a gusto en su equipo de trabajo, se desempeñan en un ambiente amable y relajado; por la forma de interactuar y de brindarse apoyo al momento de tener dudas, se pudo determinar que el ambiente laboral era bueno, existe confianza y respeto al momento de comunicarse, las opiniones se expresan de forma espontánea, pero hay ciertos círculos pequeños que aportan una carga de tensión, aflorando la rivalidad profesional con sus símiles, buscando destacarse del resto, más no son el común denominador.

Cabe mencionar, que los temas de conversación estaban ceñidos a su vida privada en la mayoría, pero también a cuestiones laborales y reuniones de trabajo, lo que revela una

ausencia de contenidos en torno a la institución a nivel integral; es decir, que los grandes proyectos como ordenanzas, reglamentos, obras de servicio público, la toma de decisiones sobre el talento humano como por ejemplo estabilidad de los funcionarios, los cambios de directores, no permean a niveles operativos, por lo que se entendería que se quedan a nivel del círculo del Alcalde y sus Directivos.

Ultimando que el clima laboral es óptimo y se reforzaría con la ejecución de un plan de comunicación organizacional aplicado mediante un canal oficial, reflejando efectos directos en la productividad de los funcionarios, y la socialización de la cultura institucional.

Datos obtenidos en la Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad como su nombre lo indica sirve para conocer a fondo la perspectiva sobre una situación o tema específico; las preguntas planteadas pretendían conocer las opiniones sobre la comunicación interna desde la visión de actores clave como directores departamentales, técnicos y trabajadores.

Para la entrevista se tomó una muestra al azar, pero cuidando de que se encuentre conformada por miembros de los distintos departamentos, contemplando también su forma de vinculación a la institución; esto es, funcionarios, trabajadores, contratados con relación de dependencia, con nombramientos de libre remoción, de mayor y mínima antigüedad, para asegurarnos de contar con resultados que engloben múltiples criterios que representen lo mejor posible el sentir de los integrantes del GAD.

Previo a cada entrevista se explicó la dinámica de la actividad y la finalidad de la misma, recibiendo la apertura y el apoyo de los partícipes, quienes dedicaron aproximadamente de 30 a 40 minutos de su tiempo para facilitar nuestra labor, haciendo un espacio en su agenda. Se mostraron receptivos y elocuentes a la hora de emitir sus respuestas y comentarios. No obstante, se pusieron trabas y dificultades con el Departamento de Talento Humano, cuyo encargado inicialmente se opuso a la realización de entrevistas, condicionando su decisión a la lectura previa de las preguntas para su autorización.

Los datos recopilados fueron interpretados y analizados, estudiando el contenido y categorizando las respuestas, para determinar cuál es la de mayor frecuencia, permitiéndonos

puntualizar que los entrevistados, sin importar su profesión, ni su tiempo de permanencia en la Institución, tienen una noción limitada o básica del concepto de comunicación interna, y a pesar de ello coinciden en señalar que no disponen de un canal formal u oficial de comunicación organizacional interna, al cual se puedan conectar los distintos departamentos, al punto de no saber cuántos de éstos forman la Institución, aspecto que deja vislumbrar que desconocerían quiénes son los funcionarios o trabajadores que lo componen, ni su labor o logros, lo que podría hacerlos sentir olvidados o relegados, factor que a la larga incidiría en la identidad corporativa, en la acción sinérgica de la empresa, en la identificación y lealtad del personal con la institución y en los valores compartidos.

El concepto ambiguo e impreciso de comunicación organizacional interna, condujo a unos cuantos a identificar a la herramienta tecnológica Quipux como un mecanismo de comunicación organizacional interna, más éste no responde al concepto en su integralidad, en razón de que se trata de un sistema de gestión documental web, que la Subsecretaría de Tecnologías de Información de la Secretaría Nacional de la Administración Pública del Estado Ecuatoriano, ha puesto a disposición de entidades o instituciones públicas, para el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y físicos que se envían y reciben en los departamentos de la misma institución, y las que emitidas por la entidad se envían a la ciudadanía, así como las enviadas por el usuario externo a la organización (informacion, s.f.).

Crean que las reuniones constantes mejoran sus niveles de confianza y participación, lo cual hace que existan resultados favorables para la institución; están adaptados a las nuevas tecnologías, por lo que la mayoría de los departamentos y funcionarios utilizan canales informales como grupos de whatsapp o comunicaciones por radio en donde se comparte información formal e informal. Sus respuestas son unánimes al indicar que sus opiniones son escuchadas y valoradas, que gozan de libertad de expresión, pero todo dentro de su departamento, en su entorno más cercano. Circunstancia que deja entrever que sus ideas, aportes o propuestas de mejora, de proyectos, en fin de cualquier iniciativa que pudiese resultar productiva o valiosa para la institución, no trascienden a nivel de Directivos, ni influyen en la toma de decisiones, ni tan siquiera de aquellas que les afecten de forma directa, por lo que se atestigua un elevado nivel de centralización en la toma de decisiones, una

limitación en el tipo de información que se transmite y a la vez un menoscabo en la retroalimentación.

Muchos de los participantes identifican como enemigos de la institución a los rumores y los intereses políticos del partido de turno, que les impide una cohesión más efectiva y un sentimiento de pertenecía sobre todo con el personal de contrato.

Cuando se inquirió sobre los conflictos y la forma de resolverlos, todos lo entendieron como problemas de índole laboral, expresando que la mejor forma de solucionarlos sería a través del dialogo, lo que nos permite inclinarnos a pensar que los funcionarios están receptivos a la implementación de una cultura organizacional que minimice los roces y las desavenencias, que se revista de un contenido humanista, que ayude a proyectar al público una imagen consistente y homogénea de la institución.

Datos obtenidos en el Grupo focal

La realización del grupo focal se desarrolló a pesar de las complicaciones por la mínima cooperación del Departamento de Talento Humano, por lo que nos dedicamos personalmente a convocar por varias oportunidades a los funcionarios, mediante llamadas telefónicas y visitas a sus lugares de trabajo durante tres semanas, finalmente atendieron a nuestro llamado, una vez instalados los grupos, se comprometieron con la tarea encomendada, aportando su valioso criterio.

Luego de procesar la información, podemos establecer como nudos críticos que se encuentran en la comunicación interna, la falta de un canal bien sea oficial o informal que sea eficaz y eficiente para articular la comunicación organizacional a nivel institucional. Las buenas relaciones, la comunicación fluida, el sentido de compañerismo está presente al interior de cada Departamento, durante este taller no se hizo mención del Alcalde o del Consejo Cantonal, a excepción de quien tenía un trato directo con él. Las herramientas de comunicación informal que se han instaurado son por iniciativa o necesidad de cada departamento, y algunos ni siquiera disponen de uno de estos métodos.

Mencionan que en el Orgánico Funcional por Procesos, no contempla la relación laboral entre todos los departamentos, sino entre aquellos que tengan afinidad por su

especialidad. Toman a los rumores como algo que es parte de la normalidad, un componente de la vida cotidiana. A pesar de que los medios de comunicación son “básicos” tal como ellos los han definido, no sienten la necesidad de que sean renovados, mientras los actuales se mantengan dentro de un marco de la cordialidad, el respeto y el buen trato.

En merito a lo expuesto, se vuelve notorio que el capital humano dentro de esta Institución ha pasado a un segundo plano, ha sido postergado, al extremo que ya no fue posible advertir su necesidad de involucrarse con el futuro de la institución, no hay interés de las autoridades en reforzar la motivación de los funcionarios, de brindarles capacitaciones, de mejorar las relaciones humana de sus colaboradores. La consecuencia de descuidar la comunicación organizacional interna y no situarla como un eje transversal dentro de la estructura orgánica ha generado una brecha desde los raíces de la institución, al grado de moldear en la idiosincrasia de los empleados que la comunicación organizacional se reduce a escuchar y cumplir con las disposiciones de los superiores.

Finalmente se rescata que la interacción dentro de cada departamento es buena y cordial, mantienen una comunicación fluida, los grupos se sienten consolidados, la relación tanto laboral como personal se basa en el respeto, transmiten experiencia y conocimiento, se desenvuelven un ambiente relajado, en ocasiones informal, a lo largo de los años han conformado grupos de interés, lo que influye positivamente en el rendimiento del equipo, orientándose en el servicio a la comunidad; no obstante reclaman capacitaciones que dinamicen su aprendizaje y fortifiquen sus conocimientos.

Datos obtenidos en el FODA

Esta herramienta de diagnóstico nos permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la entidad y transformarlos en fortalezas y oportunidades. (www.significados.com, 2020)

Bajo estos lineamientos, se analizó los resultados de la matriz, identificando entre los problemas la restricción de la información, comunicación deficiente, deterioro de la imagen institucional por rumores vertidos en redes sociales que afectan a los funcionarios, la

formación de ciertos grupos que inciden en la integración y los conflictos a nivel personal que interfieren en el trabajo.

El aporte del personal en este taller, permitió extraer como puntos débiles, la falta de integración entre las áreas departamentales, la indiferencia y enemistades a nivel personal, las ideologías individualistas, desactualización de los procesos de comunicación, falta de personal en el área de comunicación, los rumores y chismes de pasillo, lo que podría generar complicaciones como vulneración de la imagen institucional y del clima laboral. Los métodos básicos de comunicación interna como papelógrafos o carteleras deben elevarse a un nivel más creativo y funcional.

La solución se ha repetido en un sin número de ocasiones a lo largo de esta investigación, en primer lugar capacitar al personal sobre el conjunto de actividades y procedimientos que componen la comunicación organizacional interna, su importancia dentro de la institución, y los resultados que aporta, dictar talleres o charlas de motivación encaminadas a optimizar la integración y fomentar las buenas relaciones; e instaurar incentivos y reconocimientos al personal por su desempeño.

Para afianzar a la institución frente a la comunidad, se debería idear una actividad o un proceso que deje interactuar a todos los departamentos, por ejemplo en la programación de eventos, ferias o fiestas cívicas que cuenten con el aporte y el apoyo de cada uno, sin causar daño al orgánico funcional. Fortalecer al departamento de comunicación y ubicar entre las estrategias institucionales a un plan de comunicación organizacional interna.

CONCLUSIONES

La comunicación, no es un acto voluntario sino inherente al ser humano y su interacción con otros, en el ámbito público no es la excepción, por el contrario es un elemento clave de legitimidad y gobernabilidad; la comunicación al interior de una institución debe propender a conservar la confianza del ciudadano, teniendo como propósito el bien común.

Una organización o institución, entendida como un grupo de personas con un objetivo específico, deben interactuar de manera coordinada, se podría decir que sincronizada, para transmitir seguridad a sus usuarios, y mantener la eficiencia y eficacia de sus actuaciones, aspectos que le permitirán subsistir y forjar sus metas.

Cuando la comunicación se aplica dentro de las organizaciones o instituciones sin importar su tamaño, tipo, o cualquier otra característica, se denomina comunicación organizacional, conformada por el conjunto total de mensajes que se intercambian entre sus integrantes, y entre ésta y su medio; requiriendo para ello de varias acciones, procedimientos y tareas, que se llevan a cabo para transmitir y recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa, para alcanzar sus fines.

Para realizar un diagnóstico de la comunicación interna dentro de una organización, lo primordial es conocer su situación actual, los factores y elementos que la componen, y determinar sus falencias, con el propósito de buscar medidas para solucionar, mejorar o erradicar el problema. Al tratarse de la comunicación interna de una institución, el clima laboral es un indicador fundamental, el cual condiciona desde las normas de trabajo, las actitudes de los trabajadores, y los resultados de la institución.

En la praxis, gracias a los resultados obtenidos mediante las herramientas empleadas: entrevistas a profundidad, observación no participante, FODA y grupo focal, se pudo corroborar que la gran mayoría de los funcionarios y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del cantón Azogues, no tienen un concepto claro y definido de la comunicación interna, de sus medios, métodos, ni técnicas.

En la mayoría de los departamentos el clima laboral es bueno, la comunicación interna a nivel departamental, es fluida, cordial, respetuosa, sin restricciones, informal y

espontánea; no obstante, de departamento a departamentos no es fluida, no hay interacción, y en caso de haberla se restringe a lo necesario, debido a que asumen que a los otros no les interesa conocer lo que pasa afuera de su núcleo, circunstancias que afectan la sinergia del trabajo en equipo, planificación de actividades y ejecución de los procesos

Hay un marcado distanciamiento entre el Alcalde, el Consejo Cantonal y los principales directivos con el resto del personal, la comunicación organizacional entre estos actores es muy limitada, igualmente hemos notado que el Departamento de Talento Humano se ha ceñido a un papel disciplinario y controlador, despreocupándose de las necesidades de los funcionarios, como las capacitaciones, motivaciones, incentivos y reconocimientos, hechos que inciden en la simbiosis del grupo de trabajo, en la lealtad institucional, en el sentido de pertenencia, que terminaran proyectándose en la imagen de la institución.

Definitivamente no disponen de un canal oficial, ni informal de comunicación organizacional interna, que compagine a todos quienes conforman el GAD, no hay una propuesta para su creación, el área departamental de comunicación no tiene el personal necesario, no se ha destinado presupuesto para este rubro, simplemente porque no se siente la necesidad de un mecanismo que sirva para conseguir una cohesión, un manejo apropiado de la información, de la motivación de su gente que garantice compromiso, lealtad y unión.

La carencia de atención por parte de los Directivos y del Departamento de Talento Humano a estas necesidades, así como la falta de un plan de comunicación organizacional en gran medida obedecería al hecho de que se trata de una Institución Pública, la cual no tiene temor a desintegrarse o desaparecer por esta causa, en razón de que su permanencia depende de las leyes o las necesidades estatales, y por muy deficiente que llegue a ser, esto no sería un detonante para su eliminación, así como su eficiencia tampoco sería garantía de su supervivencia.

Por lo que se puede concluir que existen múltiples fallas dentro de la comunicación interna del GAD municipal de Azogues, más no son resultado únicamente de la administración actual, también hay falencias que se vienen arrastrando de administraciones anteriores.

RECOMENDACIONES

Con base al diagnóstico de comunicación interna realizado en la presente investigación, se recomienda más apoyo por parte del departamento de talento humano, ya que retrasaron el trabajo.

Se debe realizar un plan de comunicación interna, una planificación estratégica, visualizado como un instrumento comunicativo a corto, mediano y largo plazo, estableciendo objetivos, estrategias, públicos objetivo, ejes de comunicación y mensajes, plan de acciones y definición de los medios más adecuados, asignando un presupuesto y plazos a seguir.

Se recomienda un plan de capacitación interna por un periodo de 6 meses, charlas humanas, motivacionales, fomentando el compañerismo por ende una buena relación y clima laboral interno, también actividades de integración y reuniones mensuales por departamentos, y por una actividad anual a nivel de todos los funcionarios y trabajadores del GAD.

Se recomienda una actualización constante de su sistema de comunicación interna, debido a que cada vez hay nuevas herramientas las que se pueden instaurar y dar más importancia a la comunicación interna de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballesteros, H. (2010). *Revista Uruguaya de Enfermería*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/85/83>
- Bazan, B. S. (2015). Enfoques de la comunicacion organizaiconal . *Comunicaicon Organziacional*, 1.
- Brandolini, G. F. (2009).
- Brea, L. M. (2014). *UDG VIRTUAL*. Obtenido de UDG VIRTUAL:
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Breth, R. (1972). *Las comunicaciones en la dirección de empresas*. Barcelona: Biblioteca Técnica Comercial Seix Barral.
- Canel, M. J. (2010). Comunicacaión de las instituciones Públicas . En M. J. Canel, *Comunicacaión de las instituciones Públicas* (pág. 284). Madrid: Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A).
- Carlos Arteaga Basurto, M. V. (2001). *Diagnóstico*. Mexico.
- Carlos Arteaga Basurto, M. V. (2008). Diagnostico . *En Desarrollo Comunitario*, 82-106.
- Costa . (1995). Comunicación de las instituciones públicas. En M. J. Canel, *Comunicación de las instituciones públicas* (pág. 284). Madrid: Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A).
- Costa, J. (1999). *Imagen Corporativa*. Trillas.
- Garnett. (2010). Comunicación de las instituciones públicas. En M. J. Canel, *Comunicación de las instituciones públicas* (pág. 284). Madrid : Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A).
- Lara, P. (2017). *SOLUCIONES TELCEL*. Recuperado el 04 de enero de 2018, de SOLUCIONES TELCEL: <http://www.telcelsoluciones.com/articulos/la-importancia-de-tener-una-estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-interna>
- Lazzari, L. L., & Maesschalck, V. (2002). EL ANÁLISIS FODA COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL CONTROL. *Cuadernos del CIMBAGE*, 71-90.

- Lite, M. d. (2000). Gestion de la comunicacion interna en las organizaciones. En M. d. Lite, *Gestion de la comunicacion interna en las organizaciones* (pág. 142). España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A (EUNSA).
- María José Aguilar Idáñez, E. A.-E. (2001). *Diagnóstico social conceptos y metodología*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Lumen.
- Martinez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Monica Queris-Rojas, A. A.-C.-G.-R. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *revistaii*, 2.
- Nel Quezada, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: Macro E.I.R.L.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicacion Organizacional*. Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Quintero, S. d. (1985). El Diagnostico Social. En S. d. Quintero, *El Diagnostico Social* (pág. 26). Buenos Aires: Humanitas, Buenos Aires, Argentina.
- S.J.,Taylor; R.,Bogdan. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: PAIDOS.
- Stefanu, Y. (25 de Agosto de 2016). *Building Talent empresa y derecho*. Obtenido de Building Talent empresa y derecho: <https://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas

Entrevista número 1

Pregunta: Buenos días, Cargo que ocupa dentro de la institución?

Respuesta: Hola Buenos días mi nombre es Juan Carangui, laboro en la ilustre municipalidad del cantón Azogues, en el departamento de obras pública, como técnico

Pregunta: Años que tiene laborando dentro de la institución?

Respuesta: Bueno en esta institución llevo laborando desde el mes de julio

Pregunta: Que entiende por comunicación y por comunicación interna?

Respuesta: La comunicación es la relación que existe de una persona a otra

Pregunta: Y la comunicación interna?

Respuesta: Es el dialogo o la comunicación que existe entre las personas que laboramos dentro de la institución

Pregunta: Como percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos?

Respuesta: La comunicación es buena, porque existe un canal en red por el cual se comunica diferentes, el quipux por ejemplo y también el externo que al ser un departamento de obras públicas que brindamos servicios a la comunidad, entonces recibimos la comunicación externamente toda la población al nivel cantonal.

Obviamente se tiene algunos grupos, tanto en los departamentos y en el que sería global del municipio, en wpp tanto en obras públicas como todo el municipio

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución

Respuesta: El aporte es bueno, inicialmente por semana se trabaja con cronograma, para todo el personal, aparte se tiene las reuniones entre todos los compañeros para llegar a las soluciones de los problemas que se viene afrontando a diario. En las reuniones mis opiniones si son valoradas, en cada



reunión se tiene que llegar a la solución entre todo el personal se llega a un punto de partida para solucionar cualquier tipo de problema

Pregunta: Estas opiniones lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse.

Respuesta: En cuestiones técnicas no son limitadas porque se tendría que tratar de solucionar lo que nos están pidiendo, son espontaneas

Pregunta: Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución

Respuesta: No estoy muy al tanto pero me imagino que más de unos 20 o 15 aproximadamente

Pregunta: Conoce si existe algún tipo de comunicación entre los departamentos, y que canales o medios utilizan

Respuesta: Estaba comunicados todos los departamentos por medio de esto que es el quipux, aparte de la página de la institución

Pregunta: Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros?

Respuesta: La comunicación es buena tanto verbal como escrita, nos comunicamos de manera escrita mediante quipux, oficios, o lo que nos designen todo eso, en general nos comunicamos mediante el chat cuando estamos fuera de la oficina, pero mientras nos encontramos aquí en el departamento es verbal, existe una excelente comunicación entre los compañeros que conformamos el departamento

Pregunta: En caso de existir conflictos como lo resuelven

Respuesta: Bueno por lo general aquí se asigna a cada persona algún tipo de trabajo, si es que no tiene alguna solución se llega a realizar un tipo de reunión en donde todos aportamos con ideas con la finalidad de solucionar, bueno por el momento no se da ese tipo de cosas, pero yo creo que sería escrito, pero estaría mal porque quieran o no tienen que dialogar con esa persona.

Pregunta: Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento.

Respuesta: Si existen programas de motivación, por ejemplo en contra de la violencia a la mujer que hubo últimamente, hay que ser equitativos, nos capacitaron a través de encuestas y capacitaciones en el local de la institución, hubo otro programa de compras públicas pero ese fue más para actualizar conocimientos entre el personal



Pregunta: Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Dialogo, Quipux

Pregunta: Podría identificar 2 Amenazas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Ideología, el trato uno con otros

Pregunta: Podría identificar 2 Oportunidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Interactividad entre el personal, programas de interacción

Pregunta: Podría identificar 2 Debilidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Falta de interacción de diferentes departamentos, enemistad con compañeros



Entrevista número 2

Pregunta: Buenos días, Cargo que ocupa dentro de la institución?

Respuesta: Buenos días como esta soy Ismael Moncayo, tengo cargo de auxiliar de coactivas del GAD municipal, trabajo bajo contrato

Pregunta: Años que tiene laborando dentro de la institución?

Respuesta: 8 meses

Pregunta: Que entiende por comunicación y por comunicación interna?

Respuesta: Comunicación entiendo lo que es la relación entre compañeros y la comunicación interna todo lo que sabe, como se lleva uno, como trata con los demás, especialmente con los compañeros choferes que son con los que más paso aquí.

Pregunta: Como percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos?

Respuesta: No existe ninguno de esos, ósea la comunicación es bien clara aquí, normal, transparente, hay un buen aura dentro de la institución, la comunicación para un trámite es bajo quipux, informes, ordenes de los directores departamentales, esa es la comunicación dentro del trabajo, para hacer los informes, la comunicación informal, es formalmente, o se le manda a un compañero por la orden de algún superior nada más.

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: No tenemos reuniones, ni carteleras, todo es con comunicación

Pregunta: Estas opiniones lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse.

Respuesta: No, son libres y espontaneas con los compañeros, me comunico de esta manera con todos los departamentos, por lo general las reuniones que se hacen es de cada departamento.

Pregunta: Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución?

Respuesta: No estoy seguro con el número, pero más o menos son unos 12 o 13 más o menos, no estoy muy seguro



Pregunta: Conoce si existe algún tipo de comunicación entre los departamentos, y que canales o medios utilizan

Respuesta: Claro, se comunican bajo quipux

Pregunta: Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros?

Respuesta: Normal, verbal, informal digámoslo así

Pregunta: En caso de existir conflictos como lo resuelven

Respuesta: Avisando a los superiores, notificando, para que él pueda tomar cartas en el asunto sobre el tema, al principio conversaría, pero si no se llega a ningún acuerdo con esa persona, se informa al jefe inmediato superior

Pregunta: Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento

Respuesta: No conozco

Pregunta: Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Educación, paciente

Pregunta: Podría identificar 2 amenazas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Estado de ánimo, carencia de educación

Pregunta: Podría identificar 2 oportunidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Buena persona, confianza

Pregunta: Podría identificar 2 debilidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Indiferencia, relaciones humanas



Entrevista número 3

Pregunta: Buenas tardes, Cargo que ocupa dentro de la institución?

Respuesta: Buenas tardes mi nombre es Wilson Rivas, soy secretario abogado de comisión.

Pregunta: Años que tiene laborando dentro de la institución?

Respuesta: 20 años

Pregunta: Que entiende por comunicación y por comunicación interna?

Respuesta: comunicación la expresión de lo que sentimos y de lo que hacemos, y por comunicación interna la manera de llevarse con los compañeros y poder solucionar los problemas

Pregunta: Como percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos?

Respuesta: tengo conocimiento de que hay un canal institucional pero no supiera decir cuál es, el quipux, bueno hay un canal radial también, en línea, y los informales no hay

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: Espontanea

Pregunta: Estas opiniones lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse.

Respuesta: Libre y espontanea

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: libre y espontanea

Pregunta: Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución?

Respuesta: No, no lo se

Pregunta: Conoce si existe algún tipo de comunicación entre los departamentos, y que canales o medios utilizan

Respuesta: Claro que hay concordancia entre los departamentos para poder hacer el trabajo



Pregunta: Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros?

Respuesta: Aquí es excelente, hay un buen ambiente de trabajo

Pregunta: En caso de existir conflictos como lo resuelven

Respuesta: Con el dialogo, con asesoramiento

Pregunta: Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento

Respuesta: No

Pregunta: Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Panelografos, Quipux, esas cosas

Pregunta: Podría identificar 2 amenazas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: No le supiera decir, la falta de ampliación de la comunicación dentro de la institución, falta de compañerismo

Pregunta: Podría identificar 2 oportunidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Saber todo lo que está sucediendo dentro de la institución y de las comunidades, saber todo lo que es en la ciudad de Azogues, saber todos los problemas que está pasando dentro de cada oficina

Pregunta: Podría identificar 2 debilidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: No le supiera decir



Entrevista número 4

Pregunta: Buenas tardes, Cargo que ocupa dentro de la institución?

Respuesta: Buenas tardes mi nombre es Arq. Jorge Romero, soy director de planificación, por mi cargo tengo nombramiento de libre remoción que se llama

Pregunta: Años que tiene laborando dentro de la institución?

Respuesta: 8 meses

Pregunta: Que entiende por comunicación y por comunicación interna?

Respuesta: Bueno por comunicación, bueno es una forma de expresarnos entre varias personas y comunicación interna seria casi lo mismo

Pregunta: Como percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos?

Respuesta: Existen Canales oficiales dependiendo de qué tipo de comunicación, por ejemplo, en comunicación interna nosotros tenemos, memorandos, oficios, o las circulares, esas serian oficiales y las informales de forma verbal y grupo de wpp, nosotros somos el grupo digamos del alcalde tenemos un grupo con el alcalde, solo directores e internamente con ellos no tenemos, porque me comunico directamente

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: Verbal

Pregunta: Estas opiniones lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse.

Respuesta: Libre y espontanea

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: Libre

Pregunta: Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución?

Respuesta: 14



Pregunta: Conoce si existe algún tipo de comunicación entre los departamentos, y que canales o medios utilizan

Respuesta: Bueno los mismos, memorandos, oficios y circulares

Pregunta: Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros?

Respuesta: Bueno dentro del departamento nos llevamos bien, y la comunicación es de forma verbal, y cuando hay que hacer algún tipo de proyecto o cualquier otra actividad, se reasigna o se les dispone mediante memorando

Pregunta: En caso de existir conflictos como lo resuelven

Respuesta: Hablando con ellos

Pregunta: Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento

Respuesta: Bueno si, ahora hay el tema este de capacitación profesional para cada uno de ellos, existe un convenio con la UNIR si no me equivoco

Pregunta: Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Se hace mediante quipux y queda realmente respaldado ahí la información, la otra es información que no se puede borrar, no se puede eliminar

Pregunta: Podría identificar 2 amenazas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: No funciona bien el sistema de comunicación el quipux hay que actualizar, la otra que no saben utilizar bien la herramienta

Pregunta: Podría identificar 2 oportunidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Bueno dependiendo como llamen oportunidad, en realidad es llevar la gestión documental de buena manera que esa es la comunicación que llevamos aquí nosotros y la otra seria mejorar los procesos internos de la institución

Pregunta: Podría identificar 2 debilidades en la comunicación interna de la institución



Respuesta: Las 2 debilidades, la primera es que el sistema esta desactualizado, tendría que ser actualizado, la otra es quien está a cargo de actualizar el sistema realmente no pone digamos parte de él para actualizar eso es lo mas

Entrevista número 5

Pregunta: Buenas tardes, Cargo que ocupa dentro de la institución?

Respuesta: Buenas tardes mi nombre es María Vázquez, soy jornalera de barrido

Pregunta: Años que tiene laborando dentro de la institución?

Respuesta: 19 años, trabajo desde el 2001 más o menos, trabaje 1 año directo con el municipio, pero luego formamos una asociación que era muy conocida aquí en Azogues que era la Asociación Carita limpia, pero luego el 1ero de agosto del 2008 nos estabilizaron, desde ahí continuamos trabajando en lo que es barrido de calle, también tengo mis compañeras que son de recolección, también se trabaja lo que es departamento de gestión ambiental ahí en Zhoray y así sucesivamente, el camal también es de gestión ambiental

Pregunta: Que entiende por comunicación y por comunicación interna?

Respuesta: Comunicación pienso que es comunicarse entre jefes y empleados algo de eso, y comunicación interna la comunicación dentro de un departamento o dentro de la misma institución

Pregunta: Como percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos?

Respuesta: Si hay por ejemplo en nuestro sindicato pone lo que es las convocatorias para una reunión o si hay algún mensaje del señor alcalde o del mismo departamento hay un grupo de wpp por el cual nos comunican o nos informan, el grupo de wpp es solo de barrido, cada quien tiene su jefe inmediato

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: Usted sabe cómo en todo grupo hay sus altos y bajos, a veces estamos de acuerdo en todo a veces no, normal como en toda institución, como todo grupo de trabajo, porque no todos pensamos lo mismo, cada quien tenemos diferentes opiniones

Pregunta: Estas opiniones lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse.

Respuesta: No, cuando nosotros nos reunimos con el inspector, ósea a veces cada quien dice lo que tiene que decir y si no nadie nos prohíbe ni nos dice que no debemos decir tal cosa

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?



Respuesta: Verbal

Pregunta: Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución?

Respuesta: Exactamente no, pero sí sé que hay algunos departamentos

Pregunta: Conoce si existe algún tipo de comunicación entre los departamentos, y que canales o medios utilizan

Respuesta: Pienso si es que hay algún canal que utilizan es el mismo grupo de wpp

Pregunta: Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros?

Respuesta: Todo muy bien

Pregunta: En caso de existir conflictos como lo resuelven

Respuesta: Siempre entramos al dialogo, a una conversación, entonces ahí nos ponemos de acuerdo en todo lo que se pueda

Pregunta: Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento

Respuesta: Hace años si hubo, pero en este periodo casi no ha habido ese tipo de motivación para que nos llevemos mejor, antes si, antes nos llevaban a unos centros, como el de Charasol de las monjitas para que hablemos de nosotros, para que haya más comunicación entre nosotros

Pregunta: Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Dialogo, entendimiento mutuo

Pregunta: Podría identificar 2 amenazas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Hablar detrás de las personas, o sea por ejemplo o sea yo quiero expresar algo que no me gusta de tal o cual compañera y andar hablando a las espaldas, y el ser hipócritas

Pregunta: Podría identificar 2 oportunidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Dialogo, llegar a un acuerdo, siempre hemos sido un grupo unido

Pregunta: Podría identificar 2 debilidades en la comunicación interna de la institución



Respuesta: No le supiera decir

Entrevista número 6

Pregunta: Buenos días, Cargo que ocupa dentro de la institución?

Respuesta: Presidenta acción social municipal

Pregunta: Años que tiene laborando dentro de la institución?

Respuesta: 7 meses

Pregunta: Que entiende por comunicación y por comunicación interna?

Respuesta: Por comunicación entiendo que es dar a conocer las acciones que realiza el municipio. Comunicación interna es llevar una buena actividad de información entre los funcionarios.

Pregunta: Como percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos?

Respuesta: Los canales oficiales el quipux y el simbra y canales informales el WhatsApp; la información que se maneja es netamente laboral.

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: Considero que se expresan con el debido respeto, se acatan las disposiciones que se realizan; no han habido inconvenientes; no es así en las reuniones de consejo, por la falta de saber cómo expresarse y como llegar al ser puestos de elección popular no hay el debido respeto al no saber cómo comunicarnos y expresarnos.

Pregunta: Estas opiniones lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse.

Respuesta: Sí, el personal se puede expresar de manera libre y sin presiones, todas las personas tienen su derecho a participar, cuando se permite la libre expresión nos podemos enterar como está la situación y poder actuar en caso de algún problema.

Pregunta: Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución?

Respuesta: Conozco todos los departamentos, pero no he realizado a cuenta, tal vez 15; nos reunimos periódicamente con los directores departamentales.



Pregunta: Conoce si existe algún tipo de comunicación entre los departamentos, y que canales o medios utilizan

Respuesta: Generalmente nos reunimos con los departamentos que están involucrados en el proyecto que vamos a trabajar; a más de las reuniones entre departamentos, nos reunimos con alcaldía; el simbra es uno de los canales que debería ser más formal para tener respaldo de las actividades que se vienen haciendo o las disposiciones que se dan. No se usa el teléfono fijo, se utiliza el celular.

Pregunta: Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros?

Respuesta: Se relacionan de manera cordial y solidaria, trabajo, es un equipo increíble, súper unido, uno de los aciertos es la voluntad que tienen para trabajar.

Pregunta: En caso de existir conflictos como lo resuelven

Respuesta: Hablamos, conversamos, llegan acá y conversan, dicen siento que esto puede pasar o este malentendido se dio, como hacemos, nos reunimos conversamos, solucionamos y volvemos al trabajo.

Pregunta: Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento

Respuesta: Capacitaciones hemos hecho, hemos hablado del buen trato, hemos pedido al psicólogo clínico que nos dé una capacitación sobre la inteligencia emocional, como tener una mejor relación con los compañeros, esto lo hemos hecho como acción social, estas capacitaciones se han realizado solo para el departamento de acción social.

Pregunta: Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Considero que son las constantes reuniones que se tiene en la alcaldía, por medio de eso podemos nosotros verificar que problema tenemos en que podemos mejorar y las cosas que hacemos bien, las cosas que nos indica el alcalde, estamos yendo bien en este sentido pero me gustaría que se mejore por acá, y no solo las indicaciones de alcalde sino de otros directores departamentales.

Y otra de las fortaleces es nuestro personal, es el compromiso, parece que se sienten identificados, no es solo trabajar, sino es compromiso y ese lazo de amistad que llegamos a tener que buscamos que esto salga adelante.



Considero que esto sucede a nivel institucional, son personas comprometidas, hemos visto cómo trabajan los sábados o domingos hasta las 2 de la mañana, pero están ahí dando soluciones, evaluando los problemas.

Pregunta: Podría identificar 2 amenazas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: A veces se puede malinterpretar la comunicación de manera verbal y no verbal. Tendemos a utilizar la comunicación no como un puente sino como un cuchillo, como un arma, es un gran problema.

El celo profesional, eso es algo que tal vez ni siquiera nos conozcan, pero ya venimos con una imagen predefinida de lo que soy contrario o a favor de tal cosa, y tal vez cuando nos conoces se suman a nuestra propuesta.

Pregunta: Podría identificar 2 oportunidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Las capacitaciones logran que mejoremos como personas y la relación entre compañeros; si nosotros estamos alegres, proyectamos eso en nuestro lugar de trabajo.

Mejorar la comunicación mediante simbra para mejorar procesos, para ver que dependencias y departamentos se vinculan, para medir los resultados que también es importante.

Pregunta: Podría identificar 2 debilidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: La influencia de terceras personas con intereses políticos, hacia los funcionarios públicos, que a veces lo hacen de manera malintencionada. Los rumores que muchas veces se comentan sin fundamentos.



Entrevista número 7

Pregunta: Buenas tardes, Cargo que ocupa dentro de la institución?

Respuesta: Técnico en el departamento de cultura Municipio de Azogues.

Pregunta: Años que tiene laborando dentro de la institución?

Respuesta: 10 años

Pregunta: Que entiende por comunicación y por comunicación interna?

Respuesta: Es la manera en la que nos comunicamos entre las personas, la comunicación interna vendría a ser la manera que nos comunicamos entre compañeros del Municipio.

Pregunta: Como percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos?

Respuesta: Creo que es buena, hay confianza entre los compañeros; ha habido épocas que nos han dado más importancia, otras que no han sido buenas. Por el simbra y el quipux cuando hay que presentar informes y en el famoso WhatsApp, cuando necesitan comunicar algo urgente; también nos reunimos una vez por semana con la directora departamental.

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: Se pueden expresar de manera libre, se tiene mucho respeto al momento de hablar y escuchar.

Pregunta: Estas opiniones lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse.

Respuesta: Siempre hemos podido hablar, otra cosa es que se nos escuche, la directora actual tiene bastante apertura para los proyectos y por eso hemos seguido con las escuelas de arte y pintura.

Pregunta: Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución?

Respuesta: La verdad que no conozco.

Pregunta: Conoce si existe algún tipo de comunicación entre los departamentos, y que canales o medios utilizan

Respuesta: Existen reuniones entre directores departamentales donde se planifica el trabajo y luego nos reunimos para saber que trabajo realizar, nosotros tenemos varios grupos de WhatsApp dentro del municipio, uno de los técnicos fijos, uno del departamento de cultura y uno de los funcionarios del municipio.

Pregunta: Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros?

Respuesta: Tenemos muy buena relación, la mayoría llevamos años trabajando juntos y ya tenemos confianza para hablarnos y hacernos bromas; con la directora al comienzo fue algo duro porque al ser nueva y joven no sabíamos que iba a pasar, pero ha demostrado ser una buena profesional.

Pregunta: En caso de existir conflictos como lo resuelven

Respuesta: Conversando y encarando la situación, eso sí con mucho respeto y amabilidad para evitar que el problema sea más grande.

Pregunta: Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento

Respuesta: No, en los 10 años que llevo trabajando no he recibido ningún programa de motivación o incentivo dentro del municipio.

Pregunta: Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: La confianza que tenemos entre los compañeros, sobre todo los de más antigüedad y la apertura al dialogo que tiene los directores y el alcalde.

Pregunta: Podría identificar 2 amenazas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Los intereses políticos de por medio, existen funcionarios que apoyan a otra persona un ex alcalde o un ex candidato político y los chismes que se comentan, hacen que se cree un ambiente pesado muchas veces.

Pregunta: Podría identificar 2 oportunidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Las reuniones entre funcionarios podrían mejorar, no solo hablar del trabajo sino también de la parte personal, hacer sentir la preocupación por el funcionario o trabajador.

Pregunta: Podría identificar 2 debilidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: La falta de empoderamiento institucional por parte del personal contratado, es como que no se motivan a cumplir su trabajo de manera efectiva y la falta de un medio de comunicación interno que nos informe de manera oportuna las decisiones del alcalde.

Entrevista número 8

Pregunta: Buenas tardes, Cargo que ocupa dentro de la institución?

Respuesta: Directora de cultura Municipio de Azogues.

Pregunta: Años que tiene laborando dentro de la institución?

Respuesta: Desde Mayo 2019

Pregunta: Que entiende por comunicación y por comunicación interna?

Respuesta: La comunicación es el método que utilizamos los seres humanos para transmitir ideas, conceptos, pensamientos entre nosotros. La comunicación interna es el saber la relación que existe entre los departamentos y lo que cada uno de los departamentos a que se dedica y tener una interrelación entre los departamentos.

Pregunta: Como percibe que se maneja la comunicación dentro de la institución; existen canales oficiales, informales, cuáles serían estos?

Respuesta: Los canales oficiales tenemos la radio online que funciona desde el municipio, una comunicación interna más profunda, ocurren los lunes que tenemos una reunión entre directores departamentales y nos enteramos de proyectos, situaciones o problemas que pasan dentro del municipio.

La comunicación informal existe por los chismes o rumores que derivan de la desinformación entre los funcionarios.

Pregunta: De qué manera se expresan las opiniones y aportes entre los compañeros de institución?

Respuesta: La comunicación entre directores es fluida, por las reuniones que tenemos los lunes. Entre compañeros departamentales también nos reunimos una vez por semana y todos participan.

Pregunta: Estas opiniones lo hacen de manera libre y espontánea o existen limitaciones al momento de expresarse.



Respuesta: Pensamos que un evento consensuado es mucho más importante, debemos nutrarnos de la experiencia. Entre directores manejamos una comunicación horizontal, pero con el alcalde esta se vuelve vertical por la jerarquía organizacional.

Pregunta: Conoce cuantos departamentos funcionan dentro de la institución?

Respuesta: Conozco todos los departamentos de la institución, unos 12 tal vez.

Pregunta: Conoce si existe algún tipo de comunicación entre los departamentos, y que canales o medios utilizan

Respuesta: Existe una comunicación entre departamentos, usamos algunos medios tecnológicos, una red intranet.

Pregunta: Dentro de su departamento, como se relacionan y comunican entre compañeros?

Respuesta: Cada actividad que se va a realizar tiene una reunión, entre el coordinador, mi persona y el personal de apoyo. El clima laboral es bueno, se puede conversar con respeto y confianza.

Pregunta: En caso de existir conflictos como lo resuelven

Respuesta: Hacemos de mediadores y conversamos hasta que se resuelva algún problema que exista.

Pregunta: Usted conoce si existen programas de motivación e incentivo dentro de la institución; ejemplo en caso de tener conocimiento

Respuesta: Sí existen programas de capacitación, como manera de motivar a los funcionarios. Capacitación de procesos, capacitación en compras públicas.

Pregunta: Podría identificar 2 fortalezas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Las reuniones que se mantienen semanalmente entre directores y con el personal y el nivel de confianza que existe.

Pregunta: Podría identificar 2 amenazas en la comunicación interna de la institución

Respuesta: Los rumores que existen dentro de la institución amenazan el clima laboral.

Pregunta: Podría identificar 2 oportunidades en la comunicación interna de la institución



Respuesta: Los medios tecnológicos existentes, otra oportunidad sería el aprovechar las reuniones para fomentar un clima laboral adecuado.

Pregunta: Podría identificar 2 debilidades en la comunicación interna de la institución

Respuesta: La falta de personal existe en el departamento de comunicación para cubrir las acciones que se realizan, y la carencia de equipo tecnológico para la comunicación.



